

Brought to you by:

**ASTRA**

# FONDAMENTI DI ORGANIZZAZIONE 2° ANNO CLEAM

Written by  
**Matteo Cordaro**

2022-2023 Edition

Find more at:

[astrabocconi.it](http://astrabocconi.it)

**This handout has no intention of substituting University material for what concerns exams preparation, as this is only additional material that does not grant in any way a preparation as exhaustive as the ones proposed by the University.**

**Questa dispensa non ha come scopo quello di sostituire il materiale di preparazione per gli esami fornito dall'Università, in quanto è pensato come materiale aggiuntivo che non garantisce una preparazione esaustiva tanto quanto il materiale consigliato dall'Università.**

**Ciao! Sono Matteo, studente CLEAM del terzo anno.  
Questa dispensa è innanzi tutto il mio metodo di studio ed in  
questo modo preparo tutti i miei esami: spero che possa essere  
utile anche a voi per preparare i vostri.  
Vi segnalo che sono disponibile per ripetizioni nelle materie di cui  
realizzo le dispense.  
Se siete interessati, qui trovate il mio Instagram:  
[\*\*@\\_matteocordaro.\*\*](#)**

**Buono studio!**





## 1. I CONCETTI DI BASE. STORIA DELL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

- L'Organizzazione è la **disciplina che studia le modalità attraverso cui** (il come) **risorse scarse e interdipendenti siano allocate e coordinate in modo efficace, efficiente ed equo per la produzione di output ed outcome** (risultato finale) **di valore**
  - Nel lavoro, osservare il **risultato finale** permette di far capire il contributo che ciascuno porta e l'importanza dell'apporto personale: ciò permette di aumentare la motivazione dell'individuo.
  - Soprattutto in una logica di lavoro non fisico (COVID-19), mostrare il risultato finale permette di far comprendere la loro importanza come singoli, al raggiungimento degli obiettivi e del successo

### Lo sviluppo del pensiero organizzativo

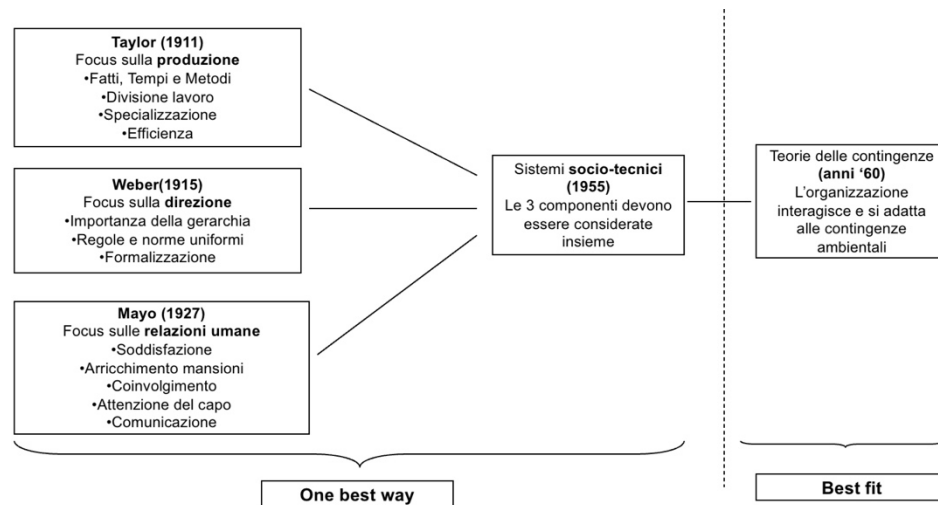
- La storia dell'organizzazione aziendale ha origine in **tre radici comuni**:
  - Taylorismo
  - Burocaticismo
  - Scuola delle relazioni umane
- **Frederick Taylor (1856-1915)** è il fondatore dell'organizzazione scientifica del lavoro: egli applicò il metodo scientifico (**scientific management**) al metodo di fabbrica, razionalizzando i comportamenti ed individuando i migliori in termini di efficienza.
- Per farlo, egli osservava i tempi (cronometrati) ed i relativi comportamenti degli operai che, successivamente, venivano standardizzati e, se possibile, applicati alla totalità della fabbrica.
- Nonostante fossero i processi a guidare l'operato dell'organizzazione, **l'individuo aveva una posizione di rilievo**:
  - I lavoratori venivano selezionati ed addestrati attraverso l'applicazione del metodo scientifico e seguendo gli stessi nel loro sviluppo
  - Vi era una costante collaborazione fra direzione e lavoratori, i quali avevano **incentivi motivazionali di natura puramente economica** di due tipologie:
    - **Collaborazione strumentale**: all'aumento della produttività si riceveva un incentivo monetario (premio)
    - **Collaborazione di lungo periodo**: venivano posti obiettivi materiali che i dipendenti potessero raggiungere (Ford, ad esempio, voleva che tutti i suoi dipendenti potessero acquistare una automobile Ford; una riduzione del prezzo della macchina, grazie all'aumento dell'efficienza dei processi produttivi, avrebbe permesso ai dipendenti un acquisto a costo più basso)



- I principi su cui si basava il taylorismo erano:
  - **Divisione massima del lavoro:** scompongo fino all'unità minima dell'attività e codifico le procedure (sulle orme del pensiero di Adam Smith)
  - **Specializzazione:** si mette a punto la procedura e si attribuiscono le mansioni parcellizzate a chi ha le migliori competenze
  - **Coordinamento secondo il principio di eccezione:** si risale lungo la struttura gerarchica solo per risolvere problemi che si scostano dalla norma; per tutte le casistiche normali, esse sono già definite e standardizzate
  - **Ricerca di economie di scala:** ovvero riduzione massima del costo unitario di produzione del prodotto/servizio
- Ma il più grande problema del metodo di Taylor risiede nel **problema dell'alienazione:** infatti, il continuo ripetersi della medesima mansione e la mancanza di dimensione sociale provocava una riduzione della produttività
- Ad esso si aggiungono:
  - **Rigidità**
  - **Mancanza di innovazione a livello macro:** il focus è unicamente sul micro (la piccola parte fatta dal singolo) e non sul risultato finale
  - **Problemi motivazionali,** in quanto la motivazione era legata unicamente al denaro
- L'evoluzione del taylorismo (divisione orizzontale) risiede nel lavoro di **Max Weber (1864-1920)** e alla teorizzazione della **burocrazia** e della **divisione verticale del lavoro:** egli teorizza e descrive la *burocrazia* come forma organizzativa ideale per ottenere efficienza nei compiti manageriali
- Weber introduce la **modulistica**, che permette la standardizzazione dei processi e la definizione di alcuni prerequisiti, di dominio comune, affinché un processo possa avere inizio e possa andare a buon fine (ad esempio, per la richiesta di un nuovo passaporto sono richieste le fotografie, il pagamento della marca da bollo e la compilazione di un modulo; queste richieste sono presenti e disponibili per tutti)
- Nella teorizzazione di Weber viene introdotta la **gerarchia degli uffici**, dove esiste un solo capo diretto.
- I problemi principali di questo modello erano legati al fatto che:
  - La **relazione diviene impersonale** in quanto guidata dal processo: non vi è alcuna dimensione relazionale né con il capo né con i colleghi: occorre unicamente dedicarsi al processo
  - Tutto ciò, tuttavia, porta con sé l'**impersonalità delle relazioni interne ed esterne** e ad una **riduzione dei rapporti personali**. Inoltre, le **decisioni** sono prese **centralmente** e, per questa ragione, risultano lontane da quanto accade nel contesto concreto e senza possibilità di discrezionalità
  - Il fine ultimo diviene il **processo finalizzato al processo** e non alla soddisfazione intrinseca del cliente: rispettare la regola e non l'utilità del risultato
- Il passo successivo avviene con la nascita della **Scuola delle Relazioni Umane**, nata dagli studi di **Elton Mayo (1880-1949)** che si focalizza sulle condizioni di lavoro che possono aumentare la soddisfazione dell'individuo: il focus è, ora, sulle **persone**
  - Egli condusse un esperimento in una fabbrica di spilli, prevalentemente a manodopera femminile, aumentando e diminuendo le condizioni luminose; il risultato fu che la riduzione della luminosità portò con sé l'aumento della produttività in quanto le persone stavano più vicine (quando diventa buio si tende a stare più vicino alle persone che rimanere in solitudine) ed aumentavano le interazioni sociali e, con essa, la soddisfazione e, quindi, la produttività
- Mayo osservò che **livelli alti di produttività erano correlati a elevati gradi di soddisfazione individuale:** l'arricchimento della mansione e non la sola ricompensa monetaria, permettevano di aumentare la soddisfazione stessa
- I **comportamenti dei capi** influenzavano ampiamente quelli dei dipendenti, grazie ad un maggiore grado di **attenzione, vicinanza psicologica, partecipazione e delega;** infine, molti



conflitti potevano essere risolti con la **comunicazione tra dipendenti** e non con la sola gerarchia



- Le teorie di Taylor, Weber e Mayo vengono riuniti, attorno alla metà degli anni '50, nei **sistemi socio-tecnici**, che mettono insieme i **sistemi orientati al processo** e **orientati alle persone**
- Fino a questo punto, tuttavia, si insisteva sulla ricerca di un'unica modalità efficace ed efficiente di organizzare il lavoro (**one best way**); il superamento di tale paradigma si ha con le **teorie della contingenza**, che analizzano il **best fit** tra **organizzazione** ed **ambiente**: non esiste un modo universalmente migliore per poter rappresentare la struttura di un'organizzazione ma **la struttura più appropriata è quella contingente al tipo di ambiente in cui l'organizzazione si trova**
  - Qualora l'organizzazione presenti un *misfit* con l'ambiente, le performance risultano basse; tanto maggiore è il *fit* ambiente/organizzazione tanto migliori sono le performance

### Il concetto di *cittadinanza organizzativa*

- Con *cittadinanza organizzativa* intendiamo quei **comportamenti attesi ma non richiesti esplicitamente e non formalizzati nella job description**
- Tali comportamenti possono assumere forme diverse e possono riferirsi a:
  - **Relazione** tra le persone all'interno dell'organizzazione
  - Creazione e consolidamento della **fiducia**
  - **Contribuzione attiva** alla costruzione e al mantenimento di un'**immagine positiva** dell'organizzazione all'esterno
- I comportamenti a cui si fa riferimento quando si parla di *cittadinanza organizzativa* sono:
  - **Supporto attivo** (altruismo, cortesia, mediazione...)
  - **Sportività** (adattamento, tolleranza...)
  - **Lealtà** (fidelizzazione)
  - **Compliance** (conformità agli stili, norme...)
  - **Dedizione** (rispetto e adattamento alle richieste e agli stili dell'organizzazione, impegno...)
- I comportamenti contrari alla *cittadinanza organizzativa* sono detti **comportamenti disfunzionali** (o *Counterproductive Work Behavior*)

## 2. LA PERSONALITÀ

- La personalità è **l'insieme relativamente stabile delle caratteristiche psicologiche di una persona, che ne definiscono l'unicità e che influenzano il modo con cui essa interagisce con gli altri e con l'ambiente**



- *Caratteristiche relativamente stabili*: tendono a non cambiare e a solidificarsi con lo scorrere del tempo, contraddistinguendo la persona
- *Unicità*: le caratteristiche rendono ciascuna persona un *unicum*, pur potendo esistere delle similitudini
- A seconda delle caratteristiche proprie di una persona, esse possono essere adatte o meno ad uno specifico *ambiente e con gli altri*
- Sapere come si manifesta e si misura la personalità è molto importante a livello organizzativo in quanto permette di comprendere:
  - **Reazione ai feedback**
  - Capacità di **gestire il proprio tempo di lavoro**
  - Percezione della **qualità della vita lavorativa**

### Le determinanti della personalità

- Come si struttura la personalità di un individuo? Esistono diverse teorie:
  - **Approccio disposizionale e teorie genetiche**: con la personalità *si nasce*, ed è quindi un tratto genetico; per comprendere l'efficacia di questa teoria è stata ripercorsa la storia dell'umanità osservando i leader del passato, per comprendere se avessero dei tratti in comune
  - **Approccio cognitivo e teorie dell'apprendimento**: la personalità *si forma*, ed è quindi determinata dall'ambiente
  - **Orientamento evoluzionista**: una parte, consistente, è ereditaria e una parte, anch'essa non irrilevante, è determinata dalle esperienze dei primi anni di vita e definisce il mindset degli individui (**componente genetica + componente ambientale**); oggi questo è la teoria che è preferita e per verificarla è stato condotto l'esperimento dei gemelli (*Jim Twins*)
    - Lo sviluppo ed il cambiamento della personalità avvengono nell'arco dei primi 30 anni di vita; solo alcune caratteristiche riescono a modificarsi fino ai 50 anni
- L'importanza dello studio della personalità risiede:
  - Nel conoscere sé stessi, riconoscersi e agire in modo consapevole e intenzionale
  - Nel descrivere e distinguere le diverse persone
  - **Nel prevedere i comportamenti date determinate situazione**
  - Nel cambiare i comportamenti e/o costruire le condizioni di contesto che aumentano il benessere e la qualità dell'azione delle persone

### I BIG 5: una misura dei macro-tratti della personalità

- La personalità può essere rappresentata come un **insieme di tratti**, ovvero **caratteristiche che la persona specifica manifesta in un gran numero di situazioni e che proprio per questo la definiscono**
- A livello organizzativo, il tratto **permette di descrivere, differenziare e comprendere** gli individui, prevedendone i comportamenti all'interno di uno spettro relativamente ampio di situazioni
- La modellizzazione della personalità come un insieme di tratti ha permesso di considerare il **comportamento umano** come il frutto dell'**interazione** tra il **contesto ambientale** a partire da una **struttura relativamente stabile di caratteristiche psicologiche** (il comportamento è da intendersi come probabilistico)
- Gli studiosi McCrae e Costa hanno dato un'importantissima spinta alla definizione del modello dei tratti, definendo **cinque fattori di personalità in grado di descrivere in modo sintetico ma completo la struttura della personalità degli individui**
  - Viene fornita una scala da 1 a 5 e viene prodotto un output che definisce i tratti della personalità di un soggetto
  - Il modello è il più riconosciuto e accreditato dalla comunità scientifica: il costrutto è solido ed il modello è perfettamente valido

Punteggi alti

SCALA TRATTI BIG 5

Punteggi bassi

Tratti e comportamenti



<p>Socievole, attivo, loquace, interessato alle persone, ottimista, ama divertirsi, affettuoso</p> <p><b>Alta estroversione</b></p>	<p><b><u>ESTROVERSIONE</u></b></p> <p>Esprime l'orientamento attivo, dinamico e fiducioso nei confronti dei diversi eventi della vita e la misura in cui si senta a proprio agio nella relazione. Valuta la qualità e l'intensità dei rapporti interpersonali, il livello di attività, il bisogno di stimoli, la capacità di provare gioia.</p> <p>Riguarda il posto in cui l'individuo trova la <b>fonte della sua energia cognitiva ed emotiva: esternamente</b>, nelle relazioni (estroversione); <b>internamente</b>, nello studio e nella riflessione (introversione)</p>	<p>Riservato, sobrio, non esuberante, distaccato, concentrato, chiuso, tranquillo</p> <p><b>Bassa estroversione</b></p>	<p><i>Correlata positivamente con:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposizione a darsi degli <b>obiettivi sfidanti</b>, a <b>essere orientati ai risultati</b> e a <b>monitorare la qualità</b></li> <li>• Predisposizione a lavorare bene in <b>contesti organizzativi</b> caratterizzati da <b>livelli elevati di delega</b></li> <li>• Elevata probabilità di tenere <b>comportamenti di cittadinanza organizzativa</b> (performance discrezionale)</li> </ul> <p>N.B.: non esiste una correlazione tra estroversione e predisposizione ad assumere ruoli di leadership ed efficacia nel ruolo stesso</p>
<p>Calmo, rilassato, non emotivo, duro, sicuro, soddisfatto</p> <p><b>Alta stabilità emotiva</b> <b>Basso nevroticismo</b></p>	<p><b><u>STABILITA' EMOTIVA</u></b> <b>(NEVROTICISMO)</b></p> <p>Si riferisce a quanto una persona è <b>equilibrata, sicura e serena</b></p>	<p>Preoccupato, nervoso, ansioso, emotivo</p> <p><b>Bassa stabilità emotiva</b> <b>Alto nevroticismo</b></p>	<p><i>Stabilità emotiva correlata positivamente con:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Job satisfaction</b></li> </ul> <p><i>Stabilità emotiva correlata negativamente con:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendenza alla <b>iperattività</b></li> <li>• Tendenza a fare tutto il possibile per <b>prepararsi alle diverse situazioni</b>, approfondendo la conoscenza</li> </ul>
<p>Gentile, di animo buono, fiducioso, disponibile, indulgente, ingenuo, leale</p>	<p><b><u>PIACEVOLEZZA RELAZIONALE</u></b></p> <p>Fa riferimento alla <b>tendenza di una persona ad andare</b></p>	<p>Cinico, "ruvido", distaccato, sospettoso, non collaborativo, vendicativo, irritabile</p>	<p><i>Positivamente correlato con:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevalenza di stati emotivi positivi (<b>positive affectivity</b>)</li> </ul>



<p><b>Alta piacevolezza relazionale</b></p>	<p><b>d'accordo con gli altri.</b> Valuta positivamente la <b>qualità e l'intensità</b> degli <b>orientamenti interpersonali</b>.</p>	<p><b>Bassa piacevolezza relazionale</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Job satisfaction</b></li> <li>• Dominanza e tendenza ad assumere ruoli di facilitazione dei <b>processi e di condivisione del contenuto</b></li> </ul>
<p>Organizzato, affidabile, lavoratore, auto-disciplinato, puntuale, scrupoloso, ordinato, perseverante</p> <p><b>Alta coscienziosità</b></p>	<p><b><u>COSCIENZIOSITÀ</u></b></p> <p>Esprime il numero di obiettivi sui quali la persona si concentra. Valuta il <b>grado di organizzazione degli individui, di perseveranza e impulso a un comportamento che va dritto allo scopo.</b></p>	<p>Orientamento al presente e alla visione d'insieme, edonista</p> <p><b>Bassa coscienziosità</b></p>	
<p>Curioso, di ampi interessi, creativo, originale, ricco di immaginazione, anticonformista</p> <p><b>Alta apertura all'esperienza</b></p>	<p><b><u>APERTURA ALL'ESPERIENZA</u></b></p> <p>Fa riferimento al livello di curiosità di una persona e alla sua gamma di interessi. Valuta la <b>ricerca proattiva, l'esperienza spontanea, la tolleranza e il piacere di esplorare</b> ciò che non è familiare.</p>	<p>Conformista, con i piedi per terra, interessi focalizzati, approccio operativo</p> <p><b>Bassa apertura all'esperienza</b></p>	

### **Il Myers-Briggs Type Indicator (MBTI): un secondo modo per individuare le macro-categorie della personalità**

- Sono date due frasi dicotomiche circa otto dimensioni/tratti che permettono di descrivere la personalità di un soggetto
- Il modello permette di aumentare l'autoconsapevolezza degli individui relativamente a:
  - Competenze comportamentali
  - Differenze interindividuali
- L'individuo comprendendo il suo **type psicologico** può migliorare dove necessario; quindi il MBTI si rivela utile nelle situazioni di:
  - Sviluppo individuale
  - Formazione di gruppo
  - Modifiche organizzative

### **Altri sistemi di tratti rilevanti a livello organizzativo: la Core Self Evaluation ed il Machiavellismo**





- Gli psicologi utilizzano ulteriori strumenti per identificare quei tratti della personalità specifici che possono essere importanti in determinati contesti
- Ad esempio, la **Core Self Evaluation** permette di identificare quattro dimensioni che riescono a cogliere il *pensiero che ciascuno di noi ha su sé stesso*:
  - **Autostima**: disposizione o atteggiamento di un individuo nei confronti di sé stesso (auto-consapevolezza, auto-riflessione) su cui l'individuo costruisce e soddisfa il bisogno di autonomia e a partire da cui sviluppa competenze di auto-gestione e di relazione
  - **Nevroticismo o stabilità emotiva**: tendenza a sperimentare in prevalenza emozioni positive o negative, e disposizione a reagire in modo spontaneo o viceversa controllato a situazioni di stress
  - **Locus of control**: dimensione della personalità che influenza l'opinione dell'individuo circa la localizzazione dei fattori (interni ed esterni) che determinano gli eventi della sua vita
  - **Autoefficacia generalizzata**: percezione del grado di controllo che un individuo ritiene di poter esercitare su sé stesso e sull'ambiente
- Alti punteggi in quanto a CSE permettono di individuare **individui sicuri di sé, a proprio agio nelle situazioni e con un ottimo controllo**; questi individui sperimentano alti livelli di soddisfazione al lavoro, commitment, performance ed engagement e, conseguentemente, sono quelli più indicati a percorrere rapide progressioni di carriera
- Si definisce, infine, **personalità machiavellica** l'insieme di caratteristiche che sostengono comportamenti orientati ad un pragmatismo che, unito al distacco emotivo e alla convinzione che il fine giustifichi i mezzi, sostiene e alimenta modalità di agire e perseguire i propri obiettivi con pratiche aggressive e mirate
  - Il machiavellico ha uno stile manipolativo con cui persuade gli altri ad agire nel suo personale interesse, rimanendo schermato dalla possibilità dell'altrui influenza

### Implicazioni organizzative

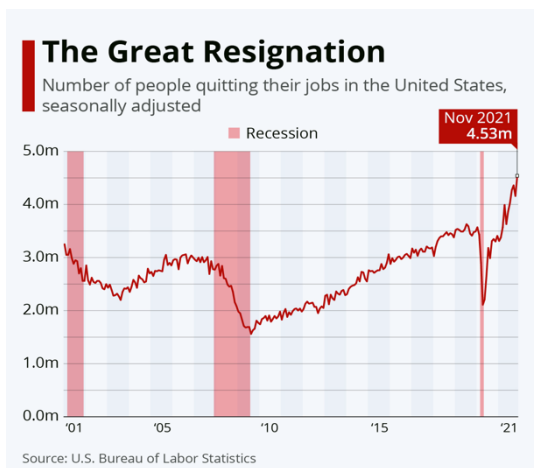
- Le caratteristiche ed i tratti della personalità degli individui, rilevate attraverso test e questionari, sono molto importanti a livello organizzativo:
  - Influenza sui **processi di selezione** interna ed esterna
  - Incidono sullo sviluppo e sui **percorsi di carriera**
  - Definiscono la **migliore gestione del team di lavoro**
- Esistono, a livello macro, significative evidenze della **correlazione tra profilo di personalità secondo i BIG 5 e la qualità/modalità della prestazione** (come abbiamo evidenziato nella tabella sopra riportata)
- In generale:
  - Amicalità, coscienziosità, nevroticismo ed estroversione influenzano la **dimensione relazionale (getting along)**
  - Apertura all'esperienza, estroversione, coscienziosità e nevroticismo influenzano la **dimensione dell'orientamento al risultato (getting ahead)**
- Infine, i tratti della personalità ci permettono di identificare **se la personalità stessa di un soggetto è adatta ad un determinato contesto organizzativo**; in particolare, esistono:
  - **Contesti deboli**: sono caratterizzati da ambiguità, destrutturazione, discrezionalità; la **personalità ha un ruolo molto importante** nel determinare il comportamento (Google)
  - **Contesti forti**: sono caratterizzati da norme, regole, procedure, usi e costumi che richiedono l'adesione a standard esterni; la **personalità ha un ruolo marginale** nell'influenzare il comportamento che risulta essere più prevedibile

### 3. I VALORI

- Dopo la crisi del 2008, in Islanda si è verificata una situazione eccezionale a seguito del crash dei mercati. Il paese era ad un passo del default ma ogni singolo individuo, guidato da un principio comune, ha mosso un personale passo per favorire l'uscita dalla situazione di difficoltà. Questo, accanto ad interventi di natura economica, ha permesso al paese un veloce *recovery*.



- Questo esempio, ci permette di introdurre il tema dei valori. Partiamo da una definizione: con **valore** intendiamo:
  - **Convinzioni profondamente radicate e stabili** che rappresentano un criterio in base a cui l'individuo *definisce le proprie priorità e decide modalità e orientamenti motivazionali e comportamentali*.
    - Possiamo fare nuovamente un esempio. In un ospedale statunitense, durante un'operazione particolarmente delicata, il corriere non è riuscito, per cause imputabili all'ospedale stesso, a consegnare i medicinali necessari. Il corriere ha contattato, durante il weekend, il responsabile delle consegne: questi ha prontamente recuperato i medicinali e consegnati ad una sede dell'azienda ospedaliera collocata a diverse ore di macchina dalla sua abitazione. Il responsabile ha così bruciato un'intera giornata del suo fine settimana perché il suo **sistema valoriale** la ha portata ad avere un comportamento che andasse oltre il suo compito, definendo una precisa **priorità** rispetto alla sua stessa vita privata e diritto al riposo
  - **Principi** che *orientano la riflessione, la decisione e il comportamento* in situazioni complesse che hanno un impatto potenziale anche nel medio-lungo termine
  - **Principi** che *aiutano a distinguere ciò che è importante e ciò per cui vale la pena assumersi dei rischi*
- Un interessante esempio circa la **ridefinizione delle priorità e ridiscussione del sistema valoriale degli individui** è rappresentata, nel nostro presente, dalla **Great Resignation**, quel fenomeno per cui molti individui hanno deciso di abbandonare il loro lavoro



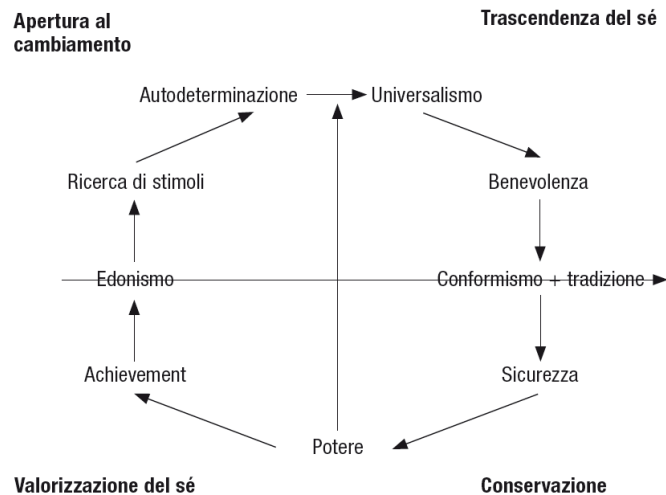
- In passato molte persone, sulla scia della crisi economica, hanno accettato un lavoro che non li rappresentasse ma unicamente perché un lavoro dava loro stabilità in sé
  - Dopo ogni crisi (2001, 2008, 2020) hanno diminuito il loro potenziale di *resignation*, seguito da un progressivo aumento dello stesso potenziale
  - A seguito della pandemia da COVID-19 si è assistito, tuttavia, ad un aumento repentino e senza precedenti, che potrebbe mettere in crisi l'intero sistema del lavoro: oggi, si ritiene che circa il 40% della *work force* totale mondiale sia pronta a presentare le dimissioni
- **Non esiste una parte innata dei valori:** essi, infatti, si strutturano attraverso un processo di **apprendimento** che ha luogo soprattutto **nei primi anni di vita** e attraverso la relazione con *figure genitoriali/care-giver/modelli di ruolo*.
  - Presentano come caratteristiche distintive l'**assolutezza** e l'**organizzazione**, che avviene secondo un **ordine gerarchico** di preferenza: l'individuo, dopo aver sviluppato i valori, integrando credenze, reazioni emotive e valutazioni, li organizza secondo un ordine gerarchico di preferenza, che viene definito **sistema dei valori**
  - Esistono due macrocategorie di valori:
    - **Valori terminali:** indicano quei valori a cui **tendiamo nella nostra vita**, come ad esempio rispetto per sé stessi, sicurezza, libertà, realizzazione, felicità...
    - **Valori strumentali:** sono quei valori che **ci permettono di raggiungere i valori terminali** stessi, come ad esempio onestà, responsabilità, capacità, ambizione, indipendenza...
  - Lo psicologo sociale Shalom H. Schwartz ha definito, nell'ambito dello sviluppo della *Basic Human Values Theory*, lo **Schwartz Values Circumplex**, modello che permette di mappare i **valori di base considerati universali** in quanto riscontrabili in tutti i contesti a prescindere dalla dimensione linguistica e culturale



- Il modello si sviluppa in senso circolare e la lettura deve avvenire a partire dal valore situato in alto ed in senso orario
- Esistono **quattro pilastri**, alternativamente estremi; i valori vicini sono valori per i quali l'importanza/rilevanza dell'uno sancisce la rilevanza dell'altro; i valori opposti sono, al contrario, incompatibili
- Entro tali pilastri si inseriscono i corrispettivi valori, tipici di ciascuno di essi: i valori contigui sono rilevanti l'uno per l'altro; i valori opposti sono incompatibili tra loro
  - **TRASCENDENZA DEL SÉ** → tensione a privilegiare gli altri
    - **Universalismo:** consiste nella comprensione, tolleranza, rispetto e protezione del benessere di tutte le persone e della natura. Chi dà priorità all'universalismo è interessato soprattutto all'equità, al rispetto dei diritti di tutti, all'integrazione delle diversità e alla tutela dell'ambiente da parte dell'organizzazione.
    - **Benevolenza:** mantenimento e miglioramento del benessere delle persone con cui si è a diretto contatto. Chi dà priorità alla benevolenza, ritiene fondamentale creare e coltivare buone relazioni, caratterizzate da armonia e dalla disponibilità all'aiuto reciproco anche in un contesto di lavoro.
  - **VALORIZZAZIONE DEL SÉ** → tensione a privilegiare sé stessi
    - **Edonismo:** è fatto di piacere personale e gratificazioni. Chi dà priorità all'edonismo in ambito lavorativo vede come fondamentale la piacevolezza del lavoro in sé e dell'ambiente di lavoro, così come la compatibilità del lavoro con il coltivare interessi e svaghi personali.
    - **Potere:** capacità di esercitare una forma controllo delle risorse e di dominanza sulle altre persone. Chi dà priorità al potere ritiene fondamentale, sul lavoro, veder riconosciuto il proprio status ed esercitare influenza su altri assumendo ruoli di leadership.
    - **Successo (Achievement):** raggiungimento del successo personale attraverso la dimostrazione delle proprie competenze, in accordo con gli standard sociali. Per chi dà priorità al successo sul lavoro è fondamentale poter ottenere risultati di rilievo e che essi vengano riconosciuti come tali.
  - **APERTURA AL CAMBIAMENTO** → continua ricerca del cambiamento
    - **Auto-direttività:** genera predisposizione all'azione e indipendenza di pensiero. Le persone caratterizzate dall'auto-direttività sono portate a scegliere, creare, esplorare; ritengono fondamentale che sul lavoro si possano coltivare le proprie potenzialità individuali
    - **Stimolazione:** le persone con un elevato valore della stimolazione sono caratterizzate da eccitazione, entusiasmo per le novità e per le sfide stimolanti. Chi dà priorità alla stimolazione crede che la cosa più importante al lavoro siano gli stimoli che esso può offrire, derivanti tanto dalla varietà di attività, contesti e metodi di lavoro, quanto dalle sfide che il lavoro può comportare.
  - **CONSERVATORISMO** → volontà di mantenere lo status quo
    - **Conformismo:** chi è incline al conformismo tende ad evitare azioni, inclinazioni e impulsi che potrebbero disturbare o danneggiare gli altri o violare aspettative e norme sociali. Sul lavoro chi dà priorità al conformismo ritiene fondamentale l'adeguamento alle decisioni aziendali e alle aspettative anche mettendo del tutto in secondo piano la propria individualità.
    - **Tradizione:** comporta il rispetto, l'accettazione e l'assunzione delle usanze e delle idee che appartengono alla tradizione culturale dell'organizzazione. Chi dà priorità alla tradizione ritiene fondamentale impegnarsi per mantenere e tramandare quanto consolidato nel tempo.



- **Sicurezza:** chi è caratterizzato dal valore della sicurezza ritiene importante l'incolumità, l'armonia e la stabilità. Chi dà priorità alla sicurezza teme la possibile instabilità dell'organizzazione e del posto di lavoro; ritiene anche importante evitare i rischi connessi all'incolumità fisica o ancora alle conflittualità che possono sorgere nei contesti lavorativi.



### Il fit valoriale ed il modello *attraction-selection-attrition*

- Quando le organizzazioni ricercano nuovi talenti, esse eseguono un **matching** tra i **valori dell'individuo e quelli dell'organizzazione**
- La personalità e i valori sono **fondamentali per comprendere il rapporto individuale delle persone con il lavoro**, la loro **percezione di coerenza** in generale con il contesto e gli stili di condivisione delle informazioni, di **gestione dei processi decisionali** e di **leadership dell'organizzazione**.
- Il modello dell'**attraction, selection e attrition** (Schneider, 1987) postula che "le persone determinano l'organizzazione" ovvero la cultura, il clima e le prassi organizzative e si basa sul concetto del **fit valoriale persona-organizzazione**:
  - Persone con personalità e orientamento valoriale coerente con quelli dell'organizzazione sono attratte e si inseriscono positivamente al suo interno (*attraction*)
  - Le organizzazioni tendono a selezionare soggetti che hanno valori, competenze, motivazioni e caratteristiche coerenti con quelle dell'organizzazione (*selection*)
  - Qualora il sistema valoriale persona-organizzazione diverga, anche il rapporto di lavoro va deteriorandosi e le strade dei soggetti si separano da quelle dell'organizzazione (*attrition*)
- La difficoltà dell'individuo a riconoscersi nei valori dell'organizzazione diventa spesso fonte di disagio: in questo senso si parla di **grado di congruenza di valori** e di **fit valoriale persona-organizzazione**.
  - Quanto più il sistema di valori dell'individuo con riferimento al lavoro da sovrapporre a quello dell'organizzazione in cui opera tanto più **elevato sarà il commitment, la soddisfazione, l'identificazione, l'engagement e tanto minore il livello di stress sperimentato dall'individuo**.
  - Lavorare in un contesto in cui **non si condividono i valori** e gli orientamenti è fonte di stress e causa, spesso, di **inefficacia della prestazione**.
  - Il conflitto interiore che nasce laddove è necessario assumere atteggiamenti e agire comportamenti molto diversi da quelli che si ritengono giusti, provoca una dispersione di energia che a lungo andare può trasformarsi in **burnout** (stato di esaurimento della persona) e, aumentando la **conflittualità interpersonale**, si determina anche un **peggioramento del clima**.



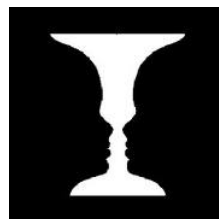
- Quindi, la congruenza di valori presenta molteplici vantaggi, ma è altrettanto importante **coltivare la diversità e valorizzare le differenze**

#### 4. LA PERCEZIONE

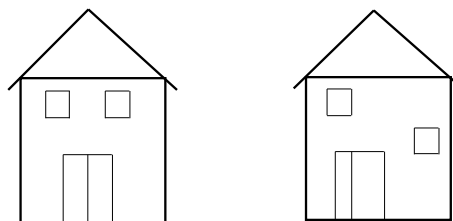
- La percezione è un **processo psicologico di creazione di un'immagine interna del mondo esterno**
- Cosa fanno le persone quando percepiscono? Queste cercano di raccogliere ed organizzare le informazioni riguardanti le persone, gli oggetti e gli eventi: si tratta, quindi, anche di un **processo cognitivo, interpretativo ed elaborativo** poiché, oltre a **raccogliere ed organizzare** le informazioni esterne, forniteci dai nostri sensi, si cerca di **dare un significato** all'ambiente circostante
- Quindi, in maniera più precisa:

*Percezione è il **processo cognitivo** in base a cui le persone **selezionano, organizzano e interpretano** gli stimoli **intra-personali, interpersonali e ambientali** a cui accedono attraverso i **cinque sensi** e la propria **sensibilità personale**, e che appaiono come particolarmente importanti per **rispondere in modo adattivo all'ambiente***

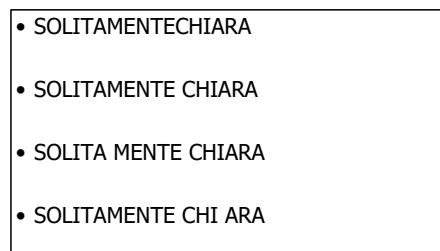
- La percezione porta di alcune problematiche: il cervello tende a **riempire, non sempre nel modo giusto, quei buchi e spazi bianchi** che gli stimoli esterni non forniscono (questo è il motivo per cui da macchie disposte in una determinata maniera riusciamo a unirle e vedervi un animale, come un cane)
- Il **processo percettivo** segue diversi step successivi:
  - L'individuo, attraverso i propri sensi, **coglie uno stimolo esterno** e lo traduce in informazioni, che vengono lette e codificate
  - Data la molteplicità degli stimoli esterni, viene eseguita una **selezione** degli stessi
  - Si attua un processo di **stereotipizzazione**, ossia di classificazione degli stimoli in precisi schemi mentali, che danno senso a quanto recepito dai sensi
- La percezione è **fortemente soggettiva** e dallo stesso stimolo possono scaturire esperienze e rappresentazioni della realtà totalmente diverse in quanto ciascuno di noi conferisce agli stimoli una forma ed una struttura propria
- Quando vengono raccolte le informazioni dal mondo esterno, i soggetti tendono ad organizzarle secondo regole ben precise:
  - **Regola figura/sfondo**: la figura nella sua globalità è percepita come un insieme ed è distinta dallo sfondo su cui è impressa



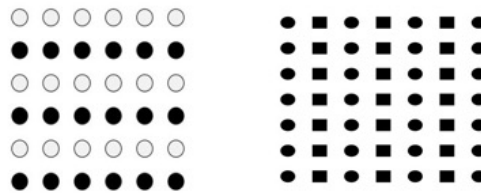
- **Regola della buona forma**: una figura è percepita come buona quando genera, in chi la osserva, una sensazione di armonia e di equilibrio



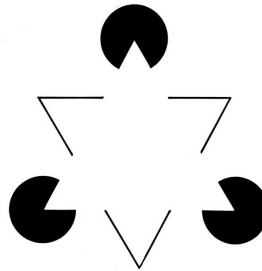
- **Regola della prossimità:** gli elementi vengono raggruppati in funzione delle distanze, ovvero si considerano componenti di un'unica unità percettiva elementi vicini piuttosto che lontani



- **Regola della somiglianza:** stimoli simili vengono percepiti in modo raggruppato



- **Regola della chiusura:** gli individui tendono a completare le figure e i suoni, fornendo un contorno semplice e completo



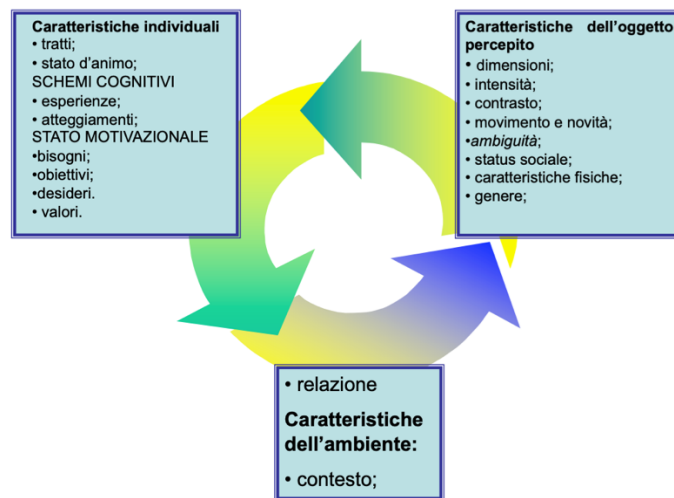
- **Regola dell'impostazione soggettiva/esperienza passata:** *ceteris paribus*, si preferisce un'organizzazione delle informazioni coerente con le conoscenze di chi le percepisce o le ascolta
- Poiché la percezione è un processo **fisiologico, attivo, dinamico e soggettivo**, ogni **punto di vista è la vista da un punto** (*effetto framing*)
  - Di particolare importanza sono le cd. *figure gestaltiche o bistabili*, per il quale assume particolare importanza l'organizzazione soggettiva dell'osservatore non essendovi una che viene preferita rispetto all'altra; inoltre, per tali figure non è possibile vedere contemporaneamente entrambi i lati della figura
  - Nel tempo il *nostro punto di vista* diventa *l'unico punto di vista* con conseguenze dirette sul processo decisionale a causa delle *trappole cognitive* all'interno delle quali possiamo cadere (es.: chi lavora per 25 anni nella funzione marketing di un'azienda vedrà il problema in modo profondamente diverso rispetto a chi ha lavorato, sempre per 25 anni, nella funzione produzione)





### Cosa influenza il processo percettivo?

- I fattori che influenzano il processo percettivo sono:
  - **Caratteristiche dell'ambiente**
    - **Contesto:** lo stesso stimolo, in contesti differenti, può produrre percezioni radicalmente diverse (es.: uomo armato in un poligono di tiro ed un uomo armato in metropolitana)
    - **Relazione:** il fatto di essere soli o in presenza di altre persone influenza le nostre percezioni (es.: rimprovero di fronte a tutti i colleghi o nell'ufficio del capo)
  - **Caratteristiche individuali** quali la personalità, stati d'animo, emozioni, bisogni, valori...
  - **Caratteristiche dell'oggetto** come le dimensioni, intensità dello stimolo, contrasto, movimento...



### Perché la percezione è importante nelle organizzazioni?

- Gli atteggiamenti di un collaboratore, capo, collega possono influenzare elementi quali l'impegno, le relazioni, la motivazione, la performance.
  - La creazione di una **situazione che sia motivante** per i collaboratori passa attraverso la **percezione dei loro bisogni**, del loro **progetto professionale** e di **vita**
  - Le decisioni relative all'**attribuzione di un bonus** passano attraverso la **percezione** della qualità della **prestazione** del collaboratore
  - L'**atteggiamento del capo** nei confronti di un collaboratore è influenzato da come quest'ultimo viene percepito
  - Le **decisioni strategiche** sono influenzate dalla **percezione della situazione di mercato**, degli **asset** e **liabilities** dell'azienda
- In generale, **le percezioni e i giudizi** sono rilevanti nei **processi di ricerca e selezione**, **assegnazione di incarichi**, **valutazione della performance** e **feedback** (es.: feedback 360°)



## Le distorsioni della percezione interpersonale

- Ogni qual volta che si attiva un giudizio su qualcuno, la nostra mente può essere soggetta ad un grande numero di **distorsioni**, veri e propri **errori percettivi** che nascono dal fatto di esprimere quel giudizio sulla base di **pochissime informazioni** che crediamo essere esaustive e ci conducono a formare un'idea sbagliata.
- **Prima impressione**
  - Vuol dire **basare il giudizio sulla persona su poche informazioni** raccolte durante le **prime osservazioni/interazioni** con la persona stessa.
  - È certo che le impressioni più forti e durevoli sugli altri tendono a formarsi nelle **prime fasi** di una relazione/incontro, anche se si basano su un **numero limitato di informazioni**.
  - Spesso la prima impressione diventa **anche l'ultima**.
- **Effetto alone**
  - Quando l'uso di una o di **poche caratteristiche/attributi** di una persona **influenza la valutazione della persona nel suo complesso**: si trova, così, negli altri un particolare attributo che si predilige fortemente o che non si ama affatto.
  - Un **dettaglio può influenzare il giudizio generale** su una persona o su un evento (anche perché spesso ci ancoriamo ad esso).
    - Esempio: quando giudicano gli altri dal modo di vestire/caratteristiche fisiche ("l'abito fa il monaco": uno studio ha rivelato che anche solo vedendo il medesimo individuo con o senza barba può condurre all'associazione di aggettivi radicalmente diversi a quella determinata persona)
- **La profezia che si auto-avvera**
  - Supposizione che, per il solo fatto di essere stata pronunciata, fa realizzare l'avvenimento presunto, aspettato o predetto, confermando in tal modo la propria veridicità
  - Il meccanismo alla base prevede che:
    - L'individuo decide e agisce sulla base di una specifica idea, forte e radicata in lui
    - Le sue decisioni ed il suo comportamento rafforzano l'idea di base
    - Quella che era solo una supposizione diviene realtà
- **Proiezione**
  - Processo psicologico attraverso cui le persone **proiettano le proprie caratteristiche**, sia in senso positivo che negativo, **sugli altri individui**
- **Stereotipi**
  - Lo stereotipo è un **sistema di credenze e convinzioni** relativo alle caratteristiche di un **gruppo/categoria sociale** (si crede che tutti i membri di uno specifico gruppo condividano tratti e comportamenti simili).
  - **Agisce a livello cognitivo e condiziona i giudizi**, le **valutazioni** e le **decisioni** di chi utilizza lo stereotipo per leggere la realtà.
  - È una **scorciatoia mentale** che ci permette di **associare, rapidamente, le caratteristiche**, non necessariamente vere, ad una persona, **senza tenere conto della sua unicità**
  - La nascita degli stereotipi deriva da **associazioni di idee spesso erronee e false**, che rivela un modo di pensare superficiale e non basato sulla realtà; inoltre, ciò permette di creare una **distanza tra il soggetto e la categoria sociale** alla quale lo stesso non vuole appartenere
  - Un interessante post di Facebook di un dipendente McDonald's, di nome Mike, può essere utile per comprendere quanto fuorvianti possano essere gli stereotipi:

"Per oggi ne ho avuto abbastanza di giudizi critici. Permettetemi di essere chiaro. Sì, lavoro al McDonald's quasi 50 ore a settimana. Perché? Non perché non abbia aspirazioni, motivazione o intelligenza, ma per il contrario. Nel giro di pochi mesi, come un gran numero delle persone con le quali lavoro, inizierò a frequentare l'Università. Ogni mio collega ha una storia e sta lavorando duro per delle ragioni: per la scuola, per la famiglia, perché vorrebbero avere figli, per risparmiare. Il lavoro da McDonald's è





molto flessibile, ti permettere di crescere e di fare ciò che vuoi. [...] Io lavoro con gente che ha abilità che vorrei avere io, che ha superato situazioni che io non sarei mai riuscito a superare e che ha la forza di volontà di non scomparire, ma piuttosto di fare un passo avanti e lavorare per la sua vita, a differenza di molte persone. [...]. Vi prego, liberatevi dai vostri pregiudizi. McDonald's non è un vicolo cieco della mia vita lavorativa, piuttosto parte dell'inizio [...]".

- La nascita di uno stereotipo avviene in diverse fasi.
  1. Inizialmente si **categorizza** la persona in un gruppo in base, ad esempio, alla razza, al genere, al lavoro svolto, all'età, religione, al titolo di studio, ecc .... (Mike lavora in un fast food, svolge compiti semplici, routinari, con contratti precari).
  2. Poi, si **suppone che tutti gli individui che appartengono a quel determinato gruppo possiedano le stesse caratteristiche** (Mike proprio perché giovane che ha scelto un lavoro precario in un fast food, molto probabilmente, sarà una persona che si accontenta, che non si pone obiettivi da raggiungere, che non ha aspirazioni).
  3. In base alle **credenze** che si costruiscono, si interpreta di conseguenza il comportamento degli altri.
  4. Questo modo di ragionare e interpretare le informazioni diventa stereotipo quando si **radica** nella nostra mente e diventa una **scorciatoia** cui ricorriamo in modo automatico per descrivere una persona che appartiene a quella determinata categoria sociale.

#### La teoria dell'attribuzione: bias attributivo di base e bias autofunzionale

- Le reazioni d'innanzi ad uno stesso risultato possono essere diverse a seconda delle **attribuzioni causali** operate per spiegarlo
- Si suole distinguere tra:
  - **Cause interne** sotto il controllo dell'individuo e legate a:
    - Intelligenza
    - Abilità
    - Motivazione
    - Personalità
  - **Cause esterne** che investono, da fuori, l'individuo e fuori dal suo controllo:
    - Difficoltà del task
    - Fortuna
    - Contesto
- La *teoria dell'attribuzione* si basa sul presupposto che ogni individuo cerca di comprendere le possibili cause dei propri comportamenti e di quelli che osserva stabilendo costantemente **relazioni causa effetto per dar loro un significato**.
- Il **processo di attribuzione** è quel processo in base al quale le persone attribuiscono **determinate cause a un comportamento osservato, proprio e altrui**.



- Nell'identificare le cause del comportamento individuale spesso si commettono due errori:
  - **Errore fondamentale dell'attribuzione**
    - Valutando il comportamento di un soggetto si tende a sottovalutare l'influenza dei fattori situazionali e **sopravalutare i fattori personali, attribuendo le cause del comportamento degli altri alle caratteristiche della persona**
    - In particolare, si ha la tendenza ad attribuire:
      - Le cause di un comportamento dagli **esiti negativi alle caratteristiche della persona** (interne) («arriva in ritardo perché è un superficiale»),
      - Ad attribuire a **cause situazionali** (esterne) **gli esiti positivi** di un comportamento
  - **Bias auto-funzionale (Self-serving bias)**
    - Osservando **sé stessi**, le persone tendono ad attribuire:
      - Agli **esiti positivi**, cause personali (**interne**)
      - Agli **eventi negativi**, cause situazionali (**esterne**)
- Nelle aziende essa è una fonte di conflitto non banale (ad esempio, quando vengono attribuiti i bonus...)
- A questo problema si associano diverse implicazioni a livello organizzativo:
  - **Risoluzione di problemi a livello decisionale**
    - La tendenza all'**auto-justificazione** può compromettere il lavoro di gruppo (es.: l'esame è andato male perché ho ricevuto domande più difficili degli altri quando, semplicemente, non mi ero preparato a dovere)
    - **Difficile l'identificazione delle cause che hanno portato all'insuccesso**: ciò ostacola i processi costruttivi di auto analisi del rendimento e delle competenze (es.: il lancio di un prodotto, di dubbia bontà, è stato un successo per una questione di fortuna)
    - **Impatto negativo sui processi di apprendimento** (*Non è colpa mia... ma di qualcos'altro a me esterno*)
  - **Valutazione delle performance**
    - La tendenza delle persone ad assumersi il merito di prestazioni positive, ma a negare la propria responsabilità su quelle negative costituisce una delle fonti di difficoltà per i manager nei processi di valutazione della performance.

## 5. L'IDENTITÀ

- Partiamo da alcune definizioni:
  - **Identità**: nelle scienze sociali, riguarda la **concezione che un individuo ha di sé stesso** sia riguardo alla sfera individuale che a quella sociale. L'identità è l'insieme di caratteristiche uniche che **rende l'individuo unico e inconfondibile**, e quindi ciò che ci rende diversi dall'altro.
  - **Identificazione**: il soggetto si **rifà alle figure** rispetto alle quali **si sente uguale** e con le quali **condivide alcuni caratteri**; produce il senso di appartenenza a un'entità collettiva definita come "noi" (team, gruppo di pari, comunità locale, nazione)
  - **Categorizzazione**: gli altri categorizzano **l'individuo come membro di un determinato gruppo**.
- In tutte le fattispecie precedenti entra in gioco il meccanismo della **percezione**, argomento di cui abbiamo appena parlato.
  - Possiamo fare un esempio (*Il violinista in metropolitana*): i biglietti per partecipare ad un concerto di Joshua Bell, un famoso violinista, hanno un prezzo medio di 215\$. È stato chiesto allo stesso di suonare nella metropolitana di Washington: durante l'esecuzione egli viene totalmente ignorato, anche da quelle persone che avrebbero pagato il prezzo pieno del biglietto per poterlo ascoltare
- Questo è legato al fatto che esiste un processo di **categorizzazione**, con cui le persone attribuiscono ad un individuo l'appartenenza ad un determinato gruppo

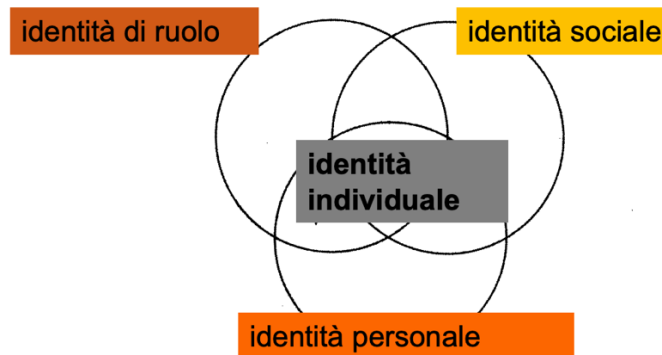
Tre dimensioni dell'identità: identità di ruolo, sociale e personale



- L'identità di un individuo non deriva unicamente dall'individuo stesso ma deriva anche dall'**ambiente circostante**, dalla **società** e dalla **tensione tra distintività e similarità**; in particolare, l'identità di un individuo è definita analizzando tre dimensioni:
  - **Identità di ruolo**
    - Riguarda la **posizione che l'individuo occupa all'interno di un ambiente sociale**; è la funzione l'individuo svolge all'interno della società; ogni individuo ha tante identità di ruolo quante sono le posizioni che occupa nella società:
      - **Posizioni sociali normative** (*attribuzione positiva*): dirigente, imprenditore, studente, lavoratore, marito, moglie, ecc.;
      - **Posizioni sociali contro-normative** (*attribuzione negativa*): criminale, alcolista, tossicodipendente,
      - **Posizioni sociali basate su interessi, attività, abitudini**: donatore di sangue, volontario
    - A ogni posizione corrispondono determinate **aspettative** che guidano gli atteggiamenti e i comportamenti degli individui. **L'insieme delle aspettative è chiamato ruolo**: esso dà organizzazione e significato ai comportamenti e alle interazioni con gli altri in differenti contesti e situazioni
    - I ruoli **si apprendono per socializzazione** e, in alcuni casi, anche **per stereotipi** (es.: al bambino maschio di 4 anni si regala una macchinina; alla bambina di 4 anni si regala la bambola)
    - Ad ogni **ruolo** è associato un corrispettivo **contro-ruolo**: ciò permette di definire il ruolo stesso in maniera complementare e/o opposta ad un altro ruolo (madre/padre, studente/docente ecc...)
    - L'identità di ruolo è una **dialettica tra conformismo** (uniformarsi e conformarsi alle aspettative) e **devianza** (deviare dalle aspettative)
    - Ogni individuo, combinando la dimensione sociale con quella personale, definisce una propria **identità standard**, ossia come vorrebbe agire la propria identità; questa può disallinearsi rispetto ai comportamenti dell'individuo (**identità agita**) comportando una diminuzione della soddisfazione nei confronti del proprio ruolo
    - Ogni individuo ha **tante identità di ruolo quante posizioni occupa nella società**
  - **Identità sociale**
    - Attiene all'**appartenenza a gruppi sociali**, ovvero semplificazione di **come dobbiamo comportarci** e di **come ci aspettiamo che si comportino gli altri** a seconda della loro appartenenza ad un determinato gruppo
    - Un gruppo sociale deve essere composto da **almeno tre persone** che:
      - **Si identificano e si vedono** nello stesso modo
      - Condividono la **stessa definizione di chi sono**, degli **attributi** che li caratterizzano e di **come si relazionano** rispetto ad altri gruppi
    - Ad esempio: uomo/donna (*genere*), *essere giovane/anziano (età)*, *ateo/religioso, (preferenza religiosa)*, *vegano/onnivoro (preferenza alimentare)*
    - Nasce, per questa ragione, una **dialettica noi/loro**, tra chi è **dentro e fuori dal gruppo**, che porta alla creazione di aspettative comportamentali rispetto all'appartenenza a determinati gruppi
    - È fondamentale riconoscere che, nella vita, allo stesso modo in cui occupiamo diverse posizioni nella società, apparteniamo a **più gruppi sociali contemporaneamente e sviluppiamo diverse identità sociali**: in funzione del contesto l'individuo decide quale identità attivare
    - A livello organizzativo, l'appartenenza a gruppi sociali ha importanti applicazioni:
      - Spesso, durante **operazioni di fusione e acquisizione**, tra aziende con grandi differenze, posso nascere attriti legati all'appartenenza a gruppi sociali diversi.



- Si stima che ci vogliono **2/3 anni perché tali differenze si appiattiscano**; d'altro canto, accelerare tale processo porta ad una perdita delle caratteristiche e valori dei due gruppi e ad un disorientamento dei dipendenti che potrebbero abbandonare il lavoro
- **Identità personale**
  - Insieme di significati (**attributi idiosincratici** come per esempio la personalità, i valori ecc.) che sono collegati a e sostengono l'individuo nella **sua unicità e non sono condivisi con gli altri**
  - Riguarda, quindi, **l'unicità e distintività dell'individuo** ("Io") e dà origine ad una dialettica tra "Me" e "Te"
- **L'unione di queste tre dimensioni (identità di ruolo, sociale e personale) rivela l'identità individuale del soggetto:**
  - L'identità personale definisce l'unicità e la distintività dell'individuo (concezione di sé, unicità, "Me")
  - L'identità di ruolo (aspettative legate alle posizioni sociali, ruolo, "Me come ruolo) e l'identità sociale (Gruppo/Categoria sociale, Prototipo, Noi) definiscono la similarità dell'individuo rispetto ad altri gruppi sociali



- Nel momento in cui vi sia una dissonanza tra identità-secondo-individuo e identità-secondo-società, l'individuo può optare per un:
  - **Comportamento conformista** (reprimere la dissonanza)
  - **Comportamento deviante** (convivere con la dissonanza)

### La percezione sociale ed il processo di categorizzazione

- A partire dall'identità, si passa a **categorizzare le persone**: il soggetto che opera la categorizzazione confronta, attraverso la **percezione**, lo **stimolo** esterno, e le informazioni a esso connesse, con un **prototipo (rappresentante medio di un gruppo sociale)**
  - Il prototipo, con le sue caratteristiche e attributi, permette di catturare la **similarità** e la **diversità** presente in **chi è dentro e in chi è fuori dal gruppo**
  - Essi non nascono dal nulla ma sono **influenzati dalla società**
- Una volta che le informazioni sono state organizzate, l'individuo passa alla fase di **valutazione/giudizio/decisione** su quell'individuo visto come membro di un determinato gruppo/categoria sociale
- Il processo di **categorizzazione** è la **classificazione delle persone che ci stanno di fronte in gruppi sociali sempre più dettagliati** (es.: studente del Politecnico/della Bocconi; studente della Bocconi CLEAM/CLEF...)
  - Esso può svilupparsi **verso noi stessi (identificazione)**: *io mi identifico in una specifica categoria, definita dalla società*
  - Può svilupparsi **dagli altri (categorizzazione tout court)**: *gli altri mi categorizzano e mi vedono come membro di una specifica categoria, definita dalla società*



- La categorizzazione porta ad una **de-personificazione**, nel senso che l'individuo viene privato delle sue specificità e, mediante una scorciatoia, **ricodotto ad una categoria di soggetti**, che si assumono avere tutti le medesime caratteristiche
- Questa è l'anticamera degli **stereotipi**, ovvero un **sistema di credenze e convinzioni relativo alle caratteristiche di un gruppo/categoria sociale**
  - Lo stereotipo agisce a **livello cognitivo** (legame con l'attività del pensare, ricordare...) e condiziona i giudizi, le decisioni e le valutazioni
- Lo stereotipo conduce, a sua volta, alla formazione dei **pregiudizi**, ovvero un atteggiamento negativo verso i membri di altri gruppi categorie di individui
  - Esso agisce, quindi, a **livello emotivo**
- Stereotipi e pregiudizi possono portare alla **discriminazione**, ovvero il **trattamento differenziato di un individuo a causa della sua appartenenza a un gruppo sociale**, dove il trattamento differenziato, in genere, **coincide con un trattamento iniquo**.
  - Dal punto di vista sociale, la discriminazione è folle; eppure, è incredibilmente presente (es.: gender gap). Le cause sono molteplici, tra cui, stereotipi, pregiudizi, ideologie, appartenenza a minoranze.
  - In ottica organizzativa, a parità di competenze alcuni individui hanno più probabilità di essere assunti/promossi. Ciò che fa la differenza è la loro identità sociale, la categoria in cui ricadono, le dinamiche legate allo status o allo stigma che permeano le identità e le categorie.
  - Sul luogo di lavoro la discriminazione può essere letta secondo tre dimensioni fondamentali:
    - Giuridico legale
    - Psicologica
    - Sociale
- Perché le persone utilizzano gli stereotipi e incorrono in errori di giudizio e valutazione? La risposta risiede nel fatto che il **processo di caratterizzazione** sociale è un **processo complesso** che avviene in condizioni di:
  - **Volatilità**
  - **Incertezza**
  - **Complessità**
  - **Ambiguità**
- Allora, gli stereotipi e gli altri possibili errori di percezione/categorizzazione (tra cui, *la teoria dell'attribuzione*) sono una **scorciatoia per superare tali problemi e semplificare la situazione**

**«All animals  
are equal,  
but some  
animals are  
more equal  
than others»  
(George Orwell)**

### Le reazioni alla discriminazione

- Come reagisce un individuo discriminato? Dopo la **presa di coscienza**, può avere tre tipi di comportamenti:
  - **Passing**: separare la propria identità privata (l'identità «autentica») da quella pubblica e travestirsi da membro di un determinato gruppo sociale (*lavoratore omosessuale che finge di avere una fidanzata/o*)
  - **Covering**: depotenziare le caratteristiche della propria identità al fine di renderle «rispettabili», comportarsi in maniera «discreta» e che rientra nella «norma» (*colleghi omosessuali fidanzati che, in pubblico, si trattengono gesti di affetto verso di loro*)
  - **Revealing**: mostrarsi per quello che si è *differenziandosi* rispetto agli altri e concependo la propria identità diversa al pari di quella degli altri – agendo, quindi, tutto il peso della propria identità (*lavoratore omosessuale che, apertamente, mostra la sua relazione, ne parla e non la sotterra*)
- Ciò che concretamente determina la reazione dell'individuo alla discriminazione è il **clima organizzativo**, ovvero quell'**insieme di relazioni riguardo gli attributi dell'organizzazione**



stessa, i legami tra individuo ed organizzazione, motivazione e comportamenti che accadono nell'organizzazione

- In particolare, individuiamo:
  - **Clima repressivo → passing/covering**
    - Identità condannata dalla società
    - Individui non protetti dalla legge
    - Contesto organizzativo non consente all'individuo di agire la propria identità come vorrebbe (identità standard ≠ identità agita)
    - L'organizzazione non ha adottato pratiche/politiche per la gestione della diversità/inclusione
  - **Clima inclusivo → revealing**
    - Identità pienamente accettata dalla società
    - Individui protetti dalla legge
    - Contesto organizzativo consente all'individuo di agire la propria identità come vorrebbe
    - L'organizzazione ha adottato pratiche/politiche per la gestione della diversità/inclusione

## 6. EMOZIONI E STRESS

- Parlare di emozioni è fondamentale in quanto, soprattutto in questi anni di pandemia, investire sulla salute delle persone, messa fortemente alla prova, è fondamentale per garantire la migliore performance ed il miglior benessere generale possibile dei propri lavoratori. Il COVID, in particolare, ha avuto un grandissimo impatto sullo stress lavorativo e sulle emozioni, in particolare sull'ansia e sulla tristezza
- Una recente statistica di Forbes ha evidenziato che il 79% degli impiegati lascerebbe il proprio lavoro per problemi legati all'apprezzamento da parte dei propri leader e oltre il 70% dei soggetti è infelice a causa del *negative management*: ciò evidenzia la grande importanza che la gestione delle emozioni e dello stress deve avere a livello organizzativo
- Per dare una definizione di emozioni è necessario prendere in considerazione tre prospettive:
  - **Tratti emotivi**
  - **Stati emotivi**
  - **Cultura emotiva**, ovvero il modo in cui le organizzazioni sostengono e assecondano le nostre emozioni
- Tale distinzione è fondamentale per:
  - Leggere e comprendere in modo più accurato ciò che accade nelle organizzazioni
  - Aumentare la nostra consapevolezza per interpretare le nostre emozioni e capirne gli impatti sugli altri sulle dinamiche organizzative

### I tratti emotivi

- Sono le **predisposizioni individuali, (quasi) stabili nel tempo, che si riferiscono alla nostra tendenza di percepire la realtà intorno a noi come positiva o negativa**
- I tratti emotivi possono essere distinti in due macrocategorie:
  - **Affettività positiva (positive affectivity)**: grado in cui una persona è **naturalmente** caratterizzata da **energia, entusiasmo, determinazione e prontezza** (vedere il bicchiere mezzo pieno)
  - **Affettività negativa (negative affectivity)**: grado in cui una persona è **naturalmente** caratterizzata da **ansia, nervosismo e irritabilità** (vedere il bicchiere mezzo vuoto)
- I **tratti emotivi** hanno un impatto sull'interazione tra **individuo e ambiente** attraverso la **selezione dei ricordi e delle esperienze vissute**.
  - Le emozioni **influenzano** molto la nostra **memoria** ed i nostri **ricordi**: ad esempio, un'emozione estremamente positiva ed una estremamente negativa rimarranno più tempo nella nostra memoria, rispetto ad un'emozione, della stessa tipologia ma più tenue
  - La comprensione del **tratto di affettività dominante di un individuo** permette di comprendere e prevedere sia il comportamento individuale (**comportamenti**



**individuali**) sia quello a livello di team (**relazioni interpersonali**); da qui ciò permette una migliore selezione dei candidati ed il matching tra profilo della persona e ruolo che deve ricoprire; in particolare:

- Gli individui con **affettività positiva** tendono:
  - A livello individuale, a fissare e ricordare **esperienze piacevoli e gratificanti**.
  - A livello di gruppo, a **valutare** il prossimo più **positivamente**, ad aspettarsi **gratificazione dall'esperienza sociale** e a essere più **disposti a interagire**
- Gli individui con **affettività negativa** tendono a fissare e ricordare **esperienze negative e meno piacevoli**
- La conoscenza e l'impiego di specifici questionari (detti **PANAS**) permette di definire il tratto dominante e le sue implicazioni

### Gli stati emotivi

- Sono **stati mentali che derivano da una nostra valutazione di un evento. Hanno natura temporanea, intensa e focalizzata nel tempo; sono legati a un preciso stimolo ambientale, sono accompagnati da processi fisiologici e sono molto spesso espressi attraverso il corpo**
- Lo stato emotivo si genera dalla **comparazione tra cosa desideriamo e cosa stiamo ottenendo** alla luce di **qualcosa di significativo** che sta accadendo.
  - Se quello che sta accadendo non è quello che vorremmo accadesse, il nostro tratto emotivo sarà **negativo**
  - Se quello che sta accadendo è proprio quello che vorremmo accadesse, il nostro tratto emotivo sarà **positivo**
- Per **analizzare uno stato emotivo** è possibile ricorrere a cinque parametri fondamentali:
  1. La **valutazione generale** dell'evento (se è **positivo o negativo in termini generali**)
  2. La **valutazione di dettaglio** del fatto che all'evento positivo o negativo **siano connesse gratificazioni**/l'aver evitato qualcosa di negativo o **punizioni**/l'aver perso qualcosa di positivo
  3. La valutazione della **fonte dell'evento** (più causa **interna** o più causa **esterna**)
  4. La percezione di **essere in grado di gestire** le conseguenze di questo **evento**
  5. La valutazione della **probabilità** che le **conseguenze** di questo evento siano **certe o incerte**
    - Ciò trova applicazione in ambito manageriale. Pensiamo alla situazione in cui un manager debba comunicare ad alcuni dei suoi dipendenti il prossimo piano di ristrutturazione, ovvero qualcosa di **esterno**, di **inevitabile**, con **conseguenze certe** e rispetto al quale i singoli dipendenti **possono fare poco**.
    - Con ogni probabilità osserveremo **stati emotivi** di questo tipo:
      - **Tristezza** per coloro che perdono l'opportunità di una promozione
      - **Turbamento** per coloro che saranno licenziati o de-mansionati.
    - L'importanza di cogliere queste differenze consente all'organizzazione di **mettere in atto soluzioni differenti dinnanzi ad emozioni differenti**, al fine di ristabilire il benessere dell'individuo (azioni di consueing e outsourcing al fine di consentire una futura ricollocazione) o diminuire la probabilità che emergano comportamenti lesivi della propria persona o aggressivi verso gli altri

### La cultura emotiva

- Si osserva che negli attori organizzativi sia presente una **diffusa e simile modalità di interazione**. La cultura organizzativa è stata principalmente descritta dal punto di vista cognitivo: solo recentemente vi è stato un approccio orientato alle emozioni
- Possiamo definire la cultura emotiva come **insieme di norme e credenze, condivise dai membri di un gruppo sociale, relativamente alla sfera emotiva**

### Lo sforzo emotivo



- Lo sforzo emotivo (*emotional labor*) può essere visto come (*prima definizione*) una **qualsiasi altra forma di attività**, diversa da quella fisica e cognitiva, **in cui il lavoratore si cimenta per raggiungere gli obiettivi che gli vengono assegnati e che riguarda il controllo delle proprie emozioni**
- Tre caratteristiche aiutano a definire il **livello di emotioanal labor richiesto** dall'attività che viene svolta:
  - **Frequenza di interazione** con le **persone**
  - **Aspettativa** di essere in grado di **influenzare stati emotivi altrui**
  - Essere in grado di **gestire questi stati emotivi nell'interazione** con altri.
- Una seconda definizione di *sforzo emotivo* riguarda **l'intenzionale condizionamento degli stati emotivi personali che**
- **i lavoratori devono esprimere sul posto di lavoro**
- Il focus è, allora, sulla coerenza tra le aspettative di ruolo e i comportamenti messi in atto dai lavoratori
  - Lo sforzo emotivo è, quindi, **quale stato emotivo il lavoratore debba mostrare**
- Secondo questa definizione, l'individuo può vivere due situazioni:
  - **Armonia emotiva**: i propri stati emotivi corrispondono con le aspettative emotive del proprio ruolo
  - **Dissonanza emotiva**: le aspettative del proprio ruolo non corrispondono ai propri stati emotivi
    - In caso di dissonanza l'individuo tenderà a  **fingere il proprio stato reale**:
      - In **buona fede** (si mostrano emozioni finte perché si crede autenticamente che siano richieste dal proprio ruolo)
      - In **mala fede** (si finge, senza credere davvero che il proprio lavoro debba richiederlo).
    - Detto in maniera più tecnica, in  **caso di dissonanza**, l'individuo tende ad attuare due tipi di strategie:
      - **Deep acting**: il dipendente, che prova emozioni diverse da quelle che dovrebbe mostrare, cerca **con anticipo di cambiare quello che sente**, per non permettere alla sua emozione reale di emergere, **in favore di quella che si aspetta l'organizzazione** (cambiamento profondo dello stato emotivo: ciò che si mostra e ciò che si sente). Il deep acting è tipico dei dipendenti che cercano **autenticamente di seguire** la regola organizzativa su quali siano le emozioni che è più funzionale sentire e dunque esprimere.
      - **Surface acting**: il lavoratore modifica o sopprime espressioni ormai emerse legate ai rispettivi stati emotivi; in questo caso il lavoratore **mantiene lo stato emotivo che sta provando** e cerca **esternamente di fingenne uno diverso**, consono alle richieste organizzative (si cambia ciò che si mostra ma non ciò che si sente).
- La **capacità dello sforzo emotivo**, nella sua accezione di modificare il nostro sentire o, almeno, la sua manifestazione, **di influenzare il comportamento altrui esiste** ed è incredibilmente rilevante; essa dipende da come questo sforzo è attuato, facendo riferimento nel dettaglio a queste tre dimensioni:
  - L'**autenticità** dello sforzo emotivo messo in atto (**armonia emotiva**): nel caso del deep acting lo sforzo emotivo è più vero ed è più capace di influenzare i soggetti interagenti
  - Il fatto che lo **sforzo emotivo sia diretto verso un'amplificazione delle emozioni** o verso una loro soppressione: un leader potrebbe decidere di amplificare la dimostrazione di entusiasmo rispetto ad un cambiamento organizzativo, per essere più persuasivo rispetto ai membri del suo gruppo sulla bontà della direzione presa dall'azienda
  - Il potere e la motivazione a comprendere il contesto organizzativo (**ascolto emotivo della controparte**): persone con maggiore potere tendono ad essere meno influenzate





dalle emozioni altrui poiché dispongono di sostanziali risorse ed agiscono pensando meno agli stati emotivi altrui

- Esempio manageriale: *Un negoziatore che amplifica autenticamente il suo stato di felicità può essere visto come una persona che tiene a stabilire un clima di cooperazione. Il tutto è ancora più vero se la controparte è una persona altamente emotivata a comprendere nel dettaglio il contesto organizzativo*
- Spesso si suole dire: «...essere sorridenti con i clienti, duri con i subordinati, orgogliosi verso il capo...». Questo tipo di situazione (molto diffusa nelle aziende) che richiede un elevato sforzo emotivo, si è dimostrata essere uno dei principali elementi legati a stress ed esaurimento da lavoro.
- Le **pratiche HR** possono **supportare la gestione dello sforzo emotivo** attraverso alcuni aspetti principali:
  - Il **reclutamento** e la **selezione**: aiutano a definire una possibile corrispondenza tra lo sforzo emotivo richiesto da un lavoro e la possibilità e capacità di un candidato di metterlo in atto (analisi dei *tratti della personalità* e *rilevazione dell'intelligenza emotiva*)
  - La **formazione**, fatta con lo scopo di allineare i dipendenti allo stato emotivo richiesto dalla job description, spingendo verso il deep/surface acting (*sedute collettive di convincimento*)
  - **Valutazione e ricompensa**: una spinta verso un sistema basato su incentivi di carattere estrinseco tende a rendere meno saliente la componente dello sforzo emotivo
  - **Socializzazione e cultura organizzativa**: lo scambio di interazione tra colleghi permette di comprendere quali siano le aspettative sullo sforzo emotivo da mettere in atto richieste dall'organizzazione (ai dottori viene insegnato, attraverso il *mentoring e l'interazione con i pari*, quali emozioni mostrare accanto ad un malato)

### Dalle emozioni allo stress

- Lo **sforzo emotivo può essere fonte di stress**; lo stress può avere due accezioni:
  - **Negativa** → **stato emotivo fisiologico** derivante da **esperienze sfavorevoli** e di **danno** per la persona accadute sul luogo di lavoro e la cui **responsabilità è usualmente al di fuori del controllo dell'influenza dell'individuo stesso**. Generano tale forma di stress:
    - **Caratteristiche intrinseche del lavoro**
      - Fatica fisica
      - Pressione sui tempi
      - Sforzo di interazione con gli interlocutori di riferimento
      - Tempi di lavoro non conciliabili con la salute e l'equilibrio vita-lavoro
      - Condizioni fisiche dell'ambiente di lavoro
    - **Dissonanza emotiva** e la **fatica emotiva** che ne discende (soprattutto in quelle organizzazioni che incentivano il surface acting)
 Tale forma di stress può condurre ad una **insoddisfazione lavorativa, attaccamento negativo all'azienda, assenteismo, malattie** fino ad una forma di **aggressività** sul luogo di lavoro
  - **Positivo** → stato di stress, inteso come **tensione e agitazione sana e positiva**, che aiuta a **sentirsi bene e a fare bene** sul luogo di lavoro (parte di un *positive organizational behavior*)
    - Da un punto di vista pratico, il concetto più vicino a questa forma di stress è quello di **engagement** da intendersi come uno stato di *psychological presence* sul posto di lavoro, ovvero la **possibilità per una persona, positivamente stressata, di esprimere tutta sé stessa sul luogo di lavoro**
    - Perché tale condizione si verifichi è necessario:
      - **Senso profondo** del proprio lavoro e contributo
      - Sensazione di **sicurezza** per cui l'errore è da intendersi come un momento di dialogo costruttivo
      - **Disponibilità e adeguatezza delle risorse** che si hanno a disposizione



- Tale stato è da considerarsi opposto a quello di **burnout**, ovvero uno stato di spossatezza, cinismo e inefficacia

## 7. DECISIONI

- Gli elementi del **processo decisionale** sono:
  - Il tipo di **problema**
    - Semplice/complesso
    - Noto/inesplorato
  - Le “**preferenze**” e gli “**obiettivi**” degli individui (Quali obiettivi vuole raggiungere? Quanto sono importanti questi obiettivi?)
  - Le **informazioni** che gli individui hanno e possono raccogliere (sono in grado di individuare tutte le **alternative** e le loro conseguenze?)
  - I vincoli di **risorse** definiti dall’organizzazione (tempo, risorse finanziarie, risorse “conoscitive”)
- Perché è fondamentale occuparsi di decisioni? Perché le stesse sono **l’anticamera del comportamento** di ogni individuo
- Esistono diversi modelli decisionali sviluppati dagli studiosi:
  - Modello della razionalità assoluta (o modello razionale-normativo)
  - Modello della razionalità limitata (Simon)
  - Modello della razionalità euristica (Kahneman)
  - Modello intuitivo

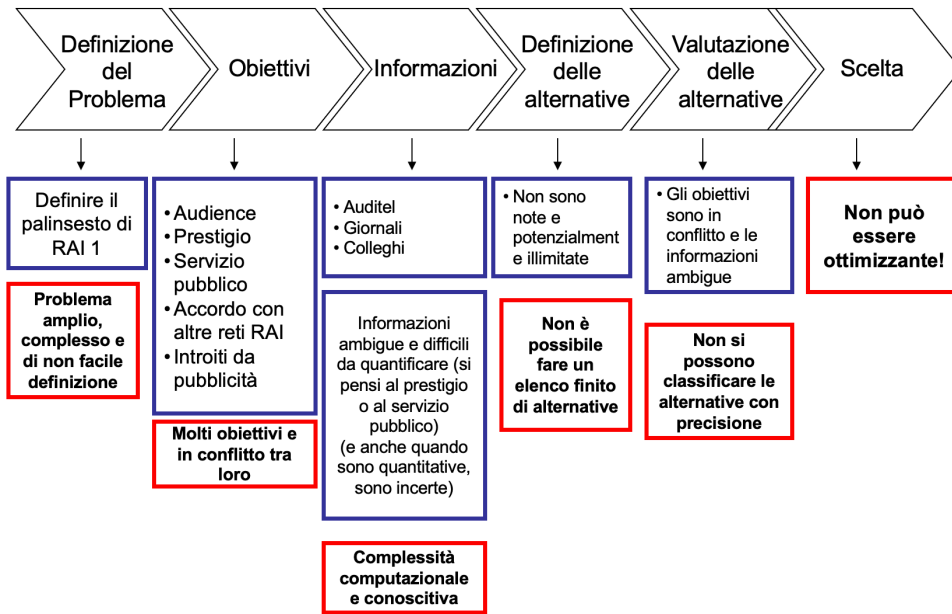
### Il modello razionale-normativo

- Cronologicamente è il primo modello proposto dalla scienza delle decisioni: nasce e si afferma grazie al lavoro dei filosofi utilitaristici e della loro ricerca dell’ottimizzazione dell’utilità
- Esso si basa su quattro fasi, aventi precise caratteristiche:
  - **Identificazione** del problema (se essa è *corretta*: si è in grado di definire puntualmente l’obiettivo da raggiungere e le sue caratteristiche)
  - **Obiettivi**, chiari e ben identificati
  - Ricerca delle **soluzioni alternative** (le alternative da perseguire sono “finite”, note, o comunque conoscibili)
  - **Valutazione** delle conseguenze di queste alternative (l’individuo sa attribuire valore alle conseguenze delle sue azioni)
- Tale modello è abbastanza complesso da impiegare nella vita quotidiana in quanto presuppone due elementi:
  - **Razionalità assoluta**
  - Individuazione della **scelta ottima**
- Il decisore, quindi, implementerà e perseguirà la scelta ottima: ma ciò è impossibile che avvenga nella vita reale
- Quando si può applicare in modo efficace, efficiente ed equo?
  - Problemi molto strutturati
  - Assenza di vincoli da parte dell’organizzazione (si hanno le risorse per cercare le alternative e valutarle correttamente)
  - L’individuo conosce alternative, conseguenze e preferenze
- I rischi del modello razionale-normativo sono:
  - Costi di ricerca
  - Complessità computazionale
  - Complessità conoscitiva
- Se paragoniamo i processi cognitivi a quelli motivazionali, il modello **razionale-normativo** nelle decisioni è il corrispettivo del modello dell’**aspettativa-valenza** nella motivazione

### Il modello della razionalità limitata



**CASO 1 - IL DECISORE DI PALINSESTO**



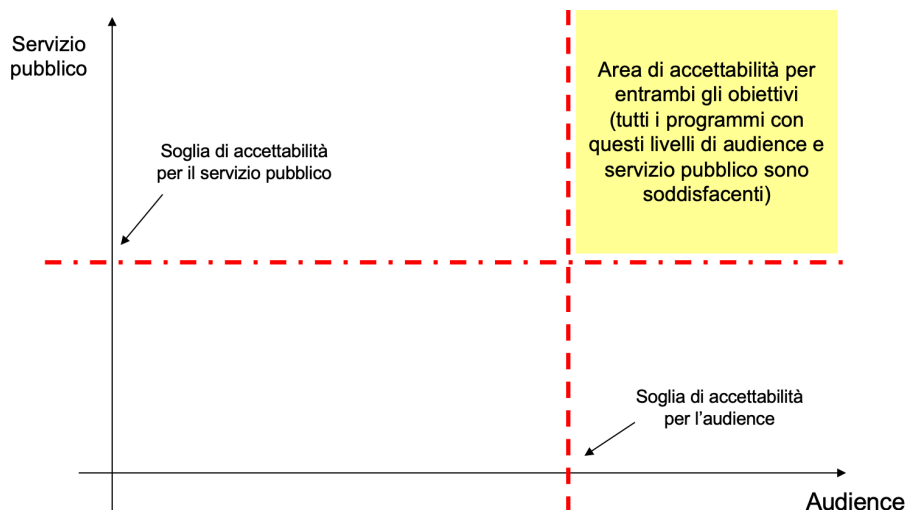
Non è possibile individuare chiaramente tutte le alternative ed esistono molteplici obiettivi: occorre semplificare le alternative fissando un obiettivo

Ad esempio, usando come obiettivo l'audience, si lavora entro un'area di accettabilità, ovvero percorrere la scelta che più ci sembra soddisfacente.

In particolare, occorre definire quelle aree da ritenersi non accettabili (**soglia di accettabilità**): incrociando le due/tre soglie otteniamo l'area di accettabilità, definendo quelle scelte che sono accettabili.

Ad esempio, definita una soglia minima di livello di servizio pubblico e di audience, si individuano delle *prime poche soluzioni* che vengono, alternativamente, percorse. Tuttavia, **non si tenta di ottimizzare ulteriormente**, in quanto o non sarebbe possibile o ciò implicherebbe costi eccessivamente elevati.

In basso troviamo una rappresentazione grafica:



- Le problematiche relative all'*imperfezione* della realtà furono analizzate e parzialmente risolte da Herbert Simon che sviluppò il modello della **razionalità limitata**
  - Non credendo più in una capacità logica onnicomprensiva, Simon è del parere che un attore decisionale (un *uomo organizzato*) sia indotto a costruirsi un **modello**



- **semplificato** che gli permetta di prendere la **decisione soddisfacente** con le limitate informazioni a disposizione
- Tuttavia, per il soggetto è **doveroso tendere verso un modello razionale-assoluto**: ciò significa acquisire il maggior numero di informazioni possibili ad un costo ed in un tempo economicamente accettabile
- Le fondamentali differenze rispetto al modello razionale-normativo sono relative a:
  - Tipologia di **problema** (meno strutturato e più ricco e complesso)
  - Tipologia di **alternative** (molteplici e non note, da ricercare)
  - L'individuo **non** è in grado di **valutare tutte le conseguenze** e di collegarle alle **soluzioni** (ha razionalità limitata)
  - Presenza di **vincoli** in termini di **costi e risorse**
- Non si persegue la scelta ottima, ma la **scelta soddisfacente**

**La teoria di Kahnemen: la razionalità euristica in condizioni di incertezza**

- Il processo decisionale è un processo complesso che avviene in situazioni di **forte incertezza**; ogni fase del processo decisionale può essere viziata da una **distorsione**:

Fase processo decisionale	Possibile distorsione
<p style="text-align: center;"><b>Percezione</b></p> Selezione e organizzazione delle informazioni	<b>Framing</b>
<p style="text-align: center;"><b>Elaborazione delle informazioni</b></p> Valutazione alternative Presa di decisione e giudizio	<b>Eurismi e bias</b>
<b>Fase di valutazione dei risultati</b>	<p><b>Teoria dell'attribuzione</b></p> Errore di attribuzione fondamentale Self-serving bias

**La percezione e l'effetto framing**

- La percezione è la **prima** fase del processo decisionale, fase in cui si selezionano e organizzano le informazioni
- Questo processo può essere caratterizzato da distorsioni chiamati **frames**
  - Il **frame** è come una **cornice**: una volta che la **adottiamo non vediamo più tutto quello che ci può essere al di fuori di essa**
  - Nelle organizzazioni i frame sono fortissimi: chi lavora nella produzione, chi lavora nelle vendite, chi lavora in HR... vede il mondo secondo una lente *univoca* e questo, necessariamente, influenza il processo decisionale
- Ciò genera forti ripercussioni:
  - Tendiamo a usare **un solo frame alla volta eliminando altre prospettive**
  - Ogni **frame** può essere adatto a **un tipo di situazione ma non ad altre**
  - La **non consapevolezza** è il rischio maggiore: occorre sempre cercare di capire che *frames* usiamo
- Come superare l'effetto framing:
  - **Sfidare** il senso delle proprie **abitudini e opinioni**
  - Cercare **opinioni altrui**
  - Fare **brainstorming**
  - Indagare come **altri** hanno **risolto problemi simili**
  - Raccogliere **informazioni esterne e nuove tendenze**

**Decidere in condizioni di incertezza: il problema degli eurismi e dei bias**

- Gli **eurismi** sono una **regola o procedura mentale** atta a risolvere problemi, dare giudizi, prendere decisioni eliminando gran parte dello sforzo cognitivo.



- Godono di due caratteristiche:
  - Funzionano correttamente nella *maggior parte* delle circostanze quotidiane
    - Ad esempio, quando fuori piove prendo l'ombrello; non sto a misurare statisticamente, e sulla base della pressione atmosferica, trend storico o altri parametri, la probabilità che effettivamente piovierà
  - In certi casi possono portare a sbagliare e cadere in distorsioni sistematiche
- Quindi, un eurisma è una **scorciatoia mentale**, che porta a **prendere decisioni in modo rapido seguendo un processo ripetitivo**
  - Perché usiamo gli eurismi? Perché il nostro cervello ha la necessità di pensare ad altro e utilizzando scorciatoie si riesce a far risparmiare energie al cervello stesso, responsabile di oltre il 20% dell'energia del nostro corpo: aumentando l'efficienza si finisce, però, per commettere errori
- Un **bias**, invece, è la distorsione che, eventualmente, potrebbe conseguire dal prendere decisioni applicando eurismi (come detto, una scorciatoia mentale), configurandosi come una **risultante negativa dell'applicazione della scorciatoia stessa**
- Esistono tre principali tipologie di **eurismi decisionali**:
  - **Disponibilità**
    - In alcune situazioni, non avendo a disposizione i numeri statistici, **le decisioni vengono prese in base a quelle informazioni più superficiali e più facilmente reperibili**, che creano un forte impatto emotivo e alle quali questi è maggiormente esposto
    - Quindi, si traggono conclusioni sulla base delle informazioni che sono **maggiormente disponibili**, aggettivo che indica:
      - Facilità di reperimento
      - Quantità
      - Vicinanza nel tempo
      - Intensità emotiva o vividezza
    - A causa di un **effetto miopia**, se vi sono esempi familiari, vicini e disastrosi di insuccesso o fallimento, si tenderà a sovrastimare l'importanza di queste informazioni.
    - Si pensi all'incidenza che questo eurisma può avere nella **valutazione del personale** in base alla diversa disponibilità delle informazioni sulla *performance* di diverse persone
      - Ad esempio, negli ultimi anni i crimini, in Italia, sono in un trend discendente; tuttavia, a causa del fatto che le notizie di crimini sono in aumento, le persone intervistate ritengono, invece, che il trend sia crescente, in quanto non detengono informazioni e dati statistici per sostenere la loro tesi
  - **Rappresentatività**
    - Si usano **stereotipi** o si **generalizzano informazioni limitate**, in quanto non si hanno sufficienti informazioni per valutare e prendere una decisione
      - Chiedendo ad un europeo di stimare la percentuale di afro-americani nella popolazioni USA, la risposta sarà sorprendentemente inflazionata, nell'ordine del 40% (nella realtà, essi rappresentano il 13% circa della popolazione totale)
    - Ciò che governa la valutazione di appartenenza alla categoria è soprattutto un **giudizio di similarità** fra la descrizione qualitativa dell'individuo e lo *stereotipo* della categoria (quanto il singolo caso è rappresentativo della categoria)
    - A livello aziendale ciò può essere molto pericoloso: **con poche informazioni e associando una persona a determinate categorie, si finisce per trarre conclusioni errate**
  - **Ancoraggio**
    - Nessuna stima o giudizio è senza punti di riferimento; è sempre **influenzata da un termine di paragone**



- Le persone effettuano stime partendo da un **valore noto iniziale e aggiustandolo** nella direzione che si suppone corretta, utilizzando un intorno della stima stessa
- Le previsioni per il futuro sono ancorate ai trend più recenti: ma nella realtà, la stragrande maggioranza dei fenomeni sociali ed economici, invece, esibiscono andamenti non lineari
- Quando le tre scorciatoie agiscono contemporaneamente si assiste all'**overconfidence**, ovvero una **forma di superiorità decisionale che porta le persone ad essere (eccessivamente) sicure di sé**, insensibili rispetto alla razionalità delle decisioni, alla verifica delle informazioni, privilegiando modelli comportamentali consolidati; essa può avere effetti:
  - **Positivi**: ad esempio, la visualizzazione, in aereo, delle informazioni di sicurezza, sempre uguali in ogni volo, permette, in situazioni di emergenza, di attivare in modo inconscio meccanismi che permettono di salvarci la vita
  - **Negativi**: la bolla *dot-com* e gran parte delle crisi finanziarie sono causa di una sottovalutazione dei rischi e su una sopravvalutazione delle convinzioni generali, anche se infondate
- **Quali possono essere gli antidoti contro gli eurismi?**
  - Ricorrere all'**aiuto di esperti** e non limitarsi ad una decisione individuale, così da poter aumentare le informazioni ex-ante
  - Uso di **check-list** (come i piloti di aereo) e di supporti sistematici alle decisioni: queste possono aiutare a liberare la mente per favorire le decisioni più importanti ed impreviste
  - Porre attenzione alle **informazioni di sfondo**, (scenari, contesti, megatrend, ovvero tendenze su scala globale) e non solo a quelle disponibili
  - Uso dei **gruppi**, per contrastare le tendenze all'eccesso di sicurezza, generando informazioni più ricche e varie

**Il modello intuitivo: usare l'intuizione come strumento decisionale**

- Serve quando le decisioni necessitano di **creatività e innovazione**; ci troviamo in situazioni di:
  - **Incertezza elevata**
  - **Pochi precedenti** simili
  - **Pressione elevatissima temporale** e di risorse
  - Scarsa utilità dei **dati analitici** perché **non disponibili** o perché **inibiscono i processi creativi**
- La differenza rispetto agli altri modelli sta nel fatto che questo modello è **molto legato alle caratteristiche dell'individuo** più che a quelle dell'organizzazione
  - Facciamo un esempio. Una sfilata deve essere condotta su una passerella di acciaio; a poche ore dalla sfilata, durante le prime prove, ci si accorge che la passerella è estremamente scivolosa. Occorre trovare una soluzione che metta d'accordo il direttore creativo (che non vuole un tappeto sopra la passerella, pagata migliaia di euro) e lo stilista (che mai accetterebbe di modificare le scarpe per renderle meno scivolose). L'idea arriva all'ultimo: viene sparsa della Sprite (trasparente e appiccicosa) per rendere la passerella non più scivolosa
- Ma attenzione: il rischio maggiore è legato alla possibilità di incorrere nell'**effetto framing**

**Implicazioni organizzative**

- Mediamente si prendono circa 200 decisioni al giorno; il 54% dei manager afferma di non esitare quando prendono una decisione
- Esistono, tuttavia, 3 miti del *decision making*

COSA LE PERSONE PENSANO	QUAL È LA REALTÀ
1) Intuisco immediatamente il problema	< 50% crea un ambiente favorevole all'emergere di prospettive differenti
2) Non mi faccio guidare dalle emozioni	< 50% mette a fuoco e schematizza gli elementi essenziali del contesto
3) Pondero tutte le alternative possibili	



	<p>Circa il 50% agisce d'impulso senza considerare impatti futuri</p> <p>Circa il 50% mantiene sangue freddo in situazioni inattese</p>
--	---

## 8. L'APPRENDIMENTO E LA FORMAZIONE

- L'apprendimento è un processo di **trasformazione al termine del quale l'individuo si ritrova cambiato permanentemente per conoscenze, abilità e attitudini.**
- Si tratta di un **cambiamento NON momentaneo**, ma che permane nel tempo e produce uno sviluppo stabile dell'individuo
- Il **Learning & Development (L&D)** è una parte fondamentale di ogni azienda; questo si occupa di:
  - **Upskilling:** sviluppare e migliorare le competenze delle persone
  - **Reskilling:** dirigere e aggiornare le competenze delle persone verso i nuovi lavori del futuro; il tempo medio di questo processo è circa un anno
  - **Leadership & Management**
  - **Virtual onboarding:** utilizzo del digitale non solo come strumento di svago, ma come strumento di collaborazione
- In un'indagine del 2021, si è evidenziato che le aziende richiedono nuove e diverse competenze, tra cui:
  - Resilienza: capacità di rialzarsi dopo un insuccesso
  - Digital fluency: competenze digitali di livello avanzato
  - Creatività
  - Leadership
  - Teamwork
  - Capacità comunicativa
- La potenzialità di occupazione è direttamente correlata al ***lifelong learning***, ovvero un continuo e costante processo di apprendimento che deve perdurare anche nel mondo lavorativo e nelle aziende
- La pandemia da COVID-19 ha radicalmente cambiato l'approccio verso l'apprendimento delle aziende: prima gran parte delle imprese riteneva che solo i livelli apicali dovessero seguire un costante processo di apprendimento; nel 2021 tale prospettiva è radicalmente cambiata in quanto ci si è resi conto che l'investimento in maggiore formazione porta con sé:
  - Un **maggiore engagement** delle persone
  - **Riduce l'attrito** tra individui e azienda
  - Permette una **riduzione dei costi** e, parallelamente, un **aumento del fatturato** e della **produttività**

### L'apprendimento individuale

- La qualità dei processi di **apprendimento individuale** influenza:
  - Le capacità logiche e di prendere **decisioni efficaci**
  - La capacità di **acquisizione informazioni** e di **non cadere nelle trappole percettive** (eurismi e bias)
  - La formazione della **personalità**
  - La capacità di **adattamento all'ambiente** (di cui parleremo quando affronteremo identificazione, teamwork, carriera, cultura organizzativa...)
- Esso è un processo che presenta alcune caratteristiche chiave:
  - **Processo complesso:** perché implica un cambiamento profondo e duraturo, nei confronti del quale gli adulti risultano essere inerziali
  - **Processo lungo:** occorre che si svolga per fasi affinché le nuove conoscenze e competenze vengono completamente interiorizzate (*vero apprendimento*)
  - **Processo costoso:** dal momento che include l'impiego di energie fisiche, cognitive ed emotive



- **Processo vitale:** in quanto, un lifelong learning permette di ridurre l'impatto di numerose malattie neurodegenerative
- Nelle **imprese** l'apprendimento avviene attraverso lo strumento della **formazione**, appositamente progettata ed implementata per apportare cambiamenti permanenti alle conoscenze, abilità e attitudini degli individui
  - Deve essere considerata come una **leva strategica** per la costituzione di un vantaggio competitivo concreto
  - È un processo **costoso** in quanto sottrarre risorse allo svolgimento delle attività ordinarie
  - Necessita, per queste ragioni, una **programmazione ex-ante** ed una **valutazione ex-post** per far sì:
    - *Programmazione ex-ante:* comprendere quale siano le skills, concretamente utili per il raggiungimento del vantaggio competitivo, che si vogliono sviluppare negli individui
    - *Valutazione ex-post:* per valutare se effettivamente tali skills sono state implementate e se, inoltre, siano state concretamente impiegate per il raggiungimento del vantaggio competitivo

## Approcci per l'apprendimento: il comportamentismo ed il costruttivismo

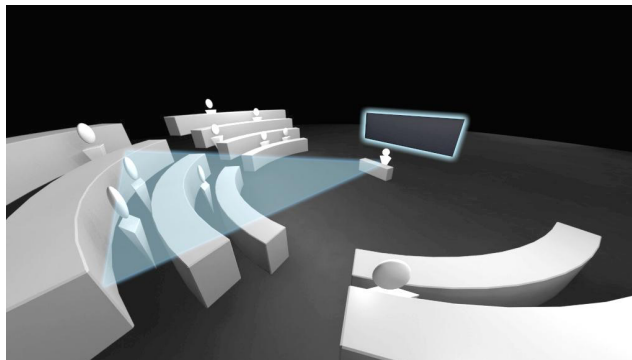
### 1. Approccio comportamentista (Watson, 1913)

- L'apprendimento determina una **trasformazione** (nella sua parte osservabile) **del comportamento**.
- Su questa trasformazione esterna si focalizza l'approccio **comportamentista**, per primo proposto da Watson nel 1913:
  - Apprendimento è visto come **condizionamento del comportamento** attraverso associazione **ripetuta** fra **stimoli** e **comportamenti giusti** attivati in risposta agli **stimoli**
  - Apprendimento significa la completa **memorizzazione** (non la comprensione!) **della risposta giusta** a fronte di uno specifico stimolo
  - Il cambio di comportamento, tuttavia, permane solo nel **breve periodo** e non necessariamente si assiste ad un cambiamento radicale della persona
- Alcuni esempi di comportamentismo:
  - **Pavlov e il condizionamento classico**
    - Negli esperimenti di Ivan Pavlov (1849-1936) i **cani**, posti di fronte ad uno **stimolo incondizionato** (la visione del cibo), attivano in modo innato **riflessi incondizionati** (la produzione di saliva).
    - Grazie a un **processo di numerose ripetizioni**, i cani apprendevano nuove associazioni fra uno stimolo condizionato (il suono di un campanello) e una risposta condizionata (la produzione di saliva prima della visione del cibo stesso). Il cane imparava che *campanello indica cibo*
  - **Skinner e la teoria dei rinforzi**
    - Negli esperimenti di B.F. Skinner (1904-1990) i topi, a fronte della attivazione o non attivazione della giusta catena stimolo-risposta, sono premiati o puniti.
    - Rispetto a Pavlov, l'aggiunta di Skinner è che il **rinforzo** è un modo di **velocizzare l'apprendimento della connessione stimolo-risposta**
    - In pratica, la teoria dei rinforzi postula che **la risposta allo stimolo viene determinata dalla natura delle conseguenze che si producono.**
- L'apprendimento inteso come **condizionamento del comportamento** ha generato prassi didattiche diffusissime, sia nelle scuole che nelle imprese di molti paesi:
  - La maestra scrive alla lavagna la lettera «A» e chiede ai bambini di ripetere la scrittura sul proprio quaderno. Il riempimento ripetuto di pagine e pagine con la lettera «A» è seguito da un premio specifico (il giudizio «bravissimo» riportato a margine della pagina o l'elezione a «bambino della settimana» per la scrittura della lettera A) o da una punizione (tipicamente, il premio non viene dato).





- L'«impiegato del mese» delle catene di fast-food americane è il premio che segue all'accurata ripetizione per molte e molte volte di una mansione codificata in un manuale.
- La grande diffusione di questo modello è dovuta a:
  - Approccio coerente con le **aspettative di molti sistemi culturali**
  - Facilitazione dell'**osservazione e della conseguente misurazione** (ci sono degli standard che vengono o meno rispettati)
- Tuttavia, il comportamentismo deve essere mantenuto *nettamente separato* dall'**approccio manipolativo**, nel quale si induce un soggetto a comportarsi in un determinato modo, per mero *vantaggio di un altro soggetto*
- Sono **elementi fondamentali** del modello comportamentista:
  - **Ruolo attivo del docente e passivo del discente**, che deve unicamente imparare la risposta adeguata
  - Centralità della **tecnica di lezione frontale**, senza interazione, esercizi, case-study...
  - Utilizzo del **metodo preventivo e punitivo dell'errore**
    - Il metodo didattico è preventivo dell'errore: l'errore ha valore negativo, perché è lo scostamento rispetto allo standard, la deviazione nella sequenza progettata stimolo-risposta.
    - Le pratiche comportamentiste sono preventive dell'errore (***error-avoidant training***).
    - Si guida il discente passo per passo con procedure di dettaglio che evitano l'errore fornendo regole e indicazioni specifiche per raggiungere la **risposta «giusta»** nel minor tempo possibile.
  - Progettazione di luoghi didattici con la «**prospettiva dello spettatore**»



- I **limiti** di questo modello sono:
  - Durata **temporanea** del condizionamento del comportamento
    - Quando la punizione non viene più associata alla risposta, i topi di Skinner ritornano a comportarsi come prima dell'uso della punizione, dimenticando il nuovo comportamento.
    - Molti studi empirici successivi mettono in discussione l'efficacia dei metodi basati sul condizionamento. Se il cambiamento di comportamento è solo una reazione di breve periodo e temporanea non si determina un vero apprendimento, che ha nella permanenza nel tempo un tratto fondativo.
    - La ripetizione di un'attività totalmente indotta dall'esterno si mantiene fino a che si mantengono identiche condizioni esterne identici rinforzi, ma si estingue appena le condizioni esterne si modificano.
  - **Riduzione di comportamenti esplorativi**
    - Già Skinner rimarca che l'uso della punizione per velocizzare la memorizzazione di un nuovo comportamento nei topi li rende stabilmente più paurosi e più inibiti nel provare nuove azioni.



- Gli individui in sistemi preventivi e punitivi dell'errore sono indotti a non sbagliare e per non sbagliare e mettono in atto **comportamenti sempre più conservativi**. Sperimentano meno e quindi riducono le opportunità di attivare apprendimento.
- L'uso della punizione per condizionare il comportamento rischia quindi di bloccare ogni forma di apprendimento futuro.
- **Mancata** considerazione della **dimensione sociale** dell'apprendimento (*modelling e apprendimento vicario*)

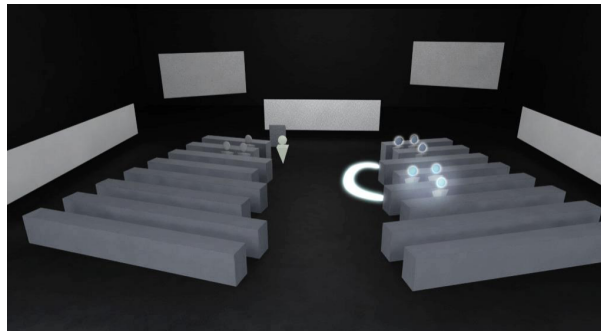
## 2. Approccio costruttivista

- Il processo di apprendimento non porta a cambiamento solo **comportamentale** ma porta a un cambiamento anche a **livello cognitivo** negli individui (comprendere le logiche)
- Ne derivano prassi didattiche che non mirano solo a *condizionare il comportamento del discente*, ma si propongono di **supportare** il discente nell'attivazione della sua propria **costruzione di significati e nel confronto con le interpretazioni altrui**.
- Il processo di apprendimento costruttivista (tipico dei bambini nei primi mesi di vita) è un processo di **costruzione cognitiva** che lavora con tre meccanismi fondamentali
  - **Assimilazione**: meccanismo attraverso cui **l'individuo incorpora eventi ed oggetti nelle strutture cognitive che già possiede**.
    - In contatto con il mondo esterno, l'individuo prova dapprima a decodificarlo in base ad elementi già noti.
    - In questo modo apprende ciò che è compatibile con le strutture preesistenti
  - **Adattamento**: **modifica della struttura cognitiva per accogliere nuovi oggetti o eventi** fino a quel momento **ignoti** all'individuo. In questo modo apprende anche ciò che è radicalmente nuovo e attiva un processo di profondo cambiamento
    - Ad esempio, andando in un paese con usi e costumi profondamente diversi, un individuo deve costruire schemi comportamentali adatti al contesto di riferimento
  - **Socializzazione**: il costruttivismo riconosce la grande influenza delle **dinamiche sociali** in cui l'individuo è immerso.
    - **Bandura** ha studiato ampiamente le dinamiche sociali in termini di impatti sul comportamento: l'apprendimento si attiva quando il **comportamento di un individuo si modifica in funzione del comportamento di un altro individuo**, che assume la funzione di modello (**modeling**, che avviene, ad esempio, nei bambini con i loro genitori ma anche negli adulti nei rapporti di gruppo).
    - L'approccio costruttivista amplia le dinamiche sociali alla dimensione cognitiva.
      - Il processo di apprendimento è un processo di **costruzione cognitiva** da parte dell'individuo.
      - Per il costruttivismo, **la costruzione individuale di significati è radicata in uno specifico contesto sociale che la influenza e le da forma specifica**.
      - Il processo di costruzione di significati **nasce proprio dall'integrazione fra i processi cognitivi individuali e i processi sociali**
- Le prassi di insegnamento costruttiviste servono ad attivare dinamiche come l'adattamento e la socializzazione, che permettono costruire nuove strutture cognitive utili all'astrazione, al problem solving...
- Esse hanno elementi comuni:
  - Ruolo **attivo del discente**, che assume la prospettiva del giocatore (*chi vuole apprendere deve giocare la propria partita*) in quanto **l'apprendimento** non è



l'accumulazione di informazioni da replicare, bensì lo **sviluppo di una comprensione profonda attraverso la costruzione di significati e l'impiego del pensiero critico**

- Diffusione di una pluralità di **tecniche didattiche attive e collaborative** (*action learning ed experimental learning*): si impiegano case-study, role-playing e simulazioni, anche per stimolare l'apprendimento collaborativo, ovvero un apprendimento che abbia come interpreti il discente, il docente e gli altri discenti tra loro
- Utilizzo di **metodi supportivi dell'errore** (*learning by mistakes ed error management training*): l'errore viene visto come prodotto naturale di ogni apprendimento e le occasioni di errore divengono occasione in cui il discente può ricevere un feedback informativo specifico, che gli consenta di non replicarlo. Dare la **possibilità di sbagliare** conduce all'aumentata **possibilità di trovare soluzioni innovative** a situazioni nuove e complesse
- **Ruolo di guida del docente** che deve **lavorare di più** in quanto non deve trasmettere solo informazioni ma deve adattare i curricula di studio alle studentesse e agli studenti, stimolare la comprensione profonda dei concetti, favorire la proficua interazione tra discenti
- Progettazione di luoghi didattici con la "**prospettiva del giocatore**", aule flat dove i tavoli e le sedie possono essere continuamente riconfigurate (adatte per lavori di gruppo) e con supporti (lavagne, pennarelli...) disponibili per tutti



## 9. LA MOTIVAZIONE

- La **prestazione individuale**, ovvero il fatto che un individuo abbia successo nel suo lavoro, è il risultato di:
  - **Competenze x Motivazione**: le competenze sono moltiplicate dalla motivazione, in quanto queste ultime amplificano le prime; la mancanza di una delle due, tuttavia, provoca una situazione di *immobilismo*
  - **Contesto lavorativo**: dipende da dove ci troviamo
- La prestazione di un individuo ha risvolti ampi che includono:
  - **Task performance**: quanto si richiede per lo svolgimento della mansione (es.: avere una votazione alta nell'esame)
  - **Contextual performance**: tutto ciò che va al di là della mansione, e che aumenta l'efficacia organizzativa e migliora il clima di lavoro (es.: altruismo verso i compagni di classe)
  - **Ethical performance**: esigenza di svolgere i propri compiti in modo corretto dal punto di vista valoriale
- La motivazione può essere affrontata seguendo due teorie:
  - **Teoria del contenuto**: il focus è sull'oggetto che provoca il *moto all'azione*
  - **Teoria del processo**: non è importante l'oggetto della motivazione, ma si osserva come un individuo *passa dalla non azione al moto all'azione*

TEORIE DEL CONTENUTO	TEORIE DEL PROCESSO
<i>Cosa motiva l'individuo?</i>	<i>Come si motiva l'individuo?</i>

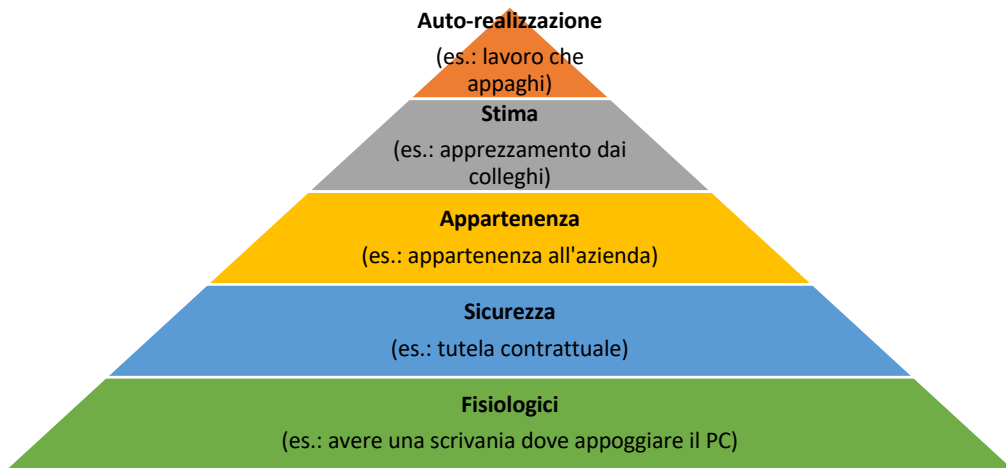


<b>Gerarchia dei bisogni</b> (Maslow)	<b>Aspettativa/Valenza</b> (Vroom)
Modello ERC (Alderfer) [Non programma]	<b>Goal setting</b> (Locke)
<b>Modello dei fattori duali</b> (Herzberg)	<b>Rinforzo</b> (Skinner)
<b>Self Assessment</b> (McClelland)	<b>Giustizia/Equità</b> (Adams)

## Le teorie del contenuto

### 1. La gerarchia dei bisogni (Maslow)

- Abraham Maslow propose, nel 1954, una **piramide** che definisce la **gerarchia dei bisogni degli individui**; tale gerarchia si basa su alcuni principi chiave:
  - Il bisogno è visto come **mancanza di un oggetto desiderato**
  - Gli individui partono dalla **soddisfazione di esigenze di ordine inferiore** per **andare poi verso l'alto, senza la possibilità di tornare indietro** nel corso della vita.
  - Se la **soddisfazione** di un bisogno **non è raggiunta, non si passa** al bisogno di **ordine superiore**
  - **Non si contemplano, in nessun caso, ulteriori bisogni**



- Il modello di Maslow funziona, ma sono state mosse alcune critiche:
  - **Quando non si riesce a soddisfare un bisogno** (per esempio l'auto-realizzazione o la sicurezza) **se ne rivalutano altri** (per esempio si investe in socialità): **nella realtà i passi indietro si fanno!**
  - I **comportamenti altruisti** e "orgogliosi" di rinuncia a beni anche primari e desiderati per bisogni superiori (stima, bene del gruppo, orgoglio di mestiere) **sarebbero inspiegabili**
  - I **bisogni cambiano nel corso della vita lavorativa**
  - I **bisogni dipendono dall'esperienza**.
  - Perché non il bisogno di potere, o di equità, o di varietà e cambiamento? Perché non semplicemente la libertà di scegliere quali categorie di bisogni privilegiare?
- A livello organizzativo, utilizzare il modello di Maslow vorrebbe dire **stimolare il soddisfacimento dei bisogni più elevati** (stima e auto-realizzazione) attraverso l'implementazione di:
  - **Job rotation**, per permettere di aumentare la stima, l'auto-realizzazione ed il senso di appartenenza
  - Permettere di **parlare, incontrare e confrontarsi con il top management**, per permettere una maggiore inclusione nelle decisioni aziendali
  - Fare **corsi di formazione**, per aumentare le skill dei lavoratori e aumentare l'autostima
- Il modello di Maslow, a livello organizzativo, è stato applicato in un hotel della San Francisco Bay Area; l'albergatore chiamò gli impiegati della pulizia delle stanze chiedendo loro di riordinare le stanze con qualche (ma non troppe!) imprecisioni per tre



giorni. A quel punto l'albergatore ha richiamato la squadra di pulizie mostrando loro le lamentele arrivate dai clienti; ciò mostrava come anche i livelli più bassi e non manageriali fossero fondamentali: l'albergatore aveva stimolato tanto il bisogno di appartenenza (se le pulizie non lavorano alla perfezione ne risente tutta l'organizzazione) e di stima (mostrando l'importanza del loro lavoro)

#### CASO 2 – MOTIVAZIONE E SENSO DI APPARTENENZA IN WALLMART, ALENIA-AERMACCHI E ASYTEL

Stimolare il senso di appartenenza all'azienda, valorizzare le singole professionalità, "premiare" l'impegno individuale. In una fase, quale quella attuale in cui è difficile far quadrare i conti, sono queste le leve a cui le aziende fanno sempre più ricorso per motivare i propri dipendenti.

Nicola Aurilio, direttore personale e organizzazione di **Alenia**, spiega: «La formazione è tra le nostre leve principali. Un altro modo per "premiare" i nostri dirigenti sono ad esempio i viaggi: legare cioè a una trasferta di lavoro un fine settimana all'estero. Utilizziamo poi una serie di strumenti, di tipo sicuramente economico ma che servono ad accrescere il senso di appartenenza alla società. In quest'ottica abbiamo sostenuto l'accesso alla previdenza integrativa, ampliato il sistema delle assicurazioni prevedendo anche quella sulla vita e finanziato l'assistenza sanitaria». Ma gli interventi che più sembrano funzionare sulla motivazione individuale «sono senz'altro - dice Aurilio - **le attività formative, il lavoro d'aula al quale spesso leghiamo la possibilità di un incontro, a cena o a pranzo, con il presidente o con l'amministratore delegato.** I dirigenti hanno così la possibilità di dialogare con i vertici, di farsi conoscere, di proporre le proprie idee. Un'altra leva - conclude - che funziona molto è affidare alla gestione individuale progetti o processi di miglioramento. Anche in questo caso spesso, alla fine del lavoro e raggiunto un obiettivo, viene data la possibilità di un incontro con i vertici». Sulla stessa linea l'esperienza di Paolo Cirò, responsabile del personale in **Asystel** (Technology Integrator) che dice: «In Asystel ci siamo resi conto che un'esigenza molto sentita dai nostri dipendenti era quella di una maggiore qualificazione professionale: a questo bisogno abbiamo risposto **organizzando programmi di formazione mirata.** E sempre nell'ottica di un miglioramento del clima aziendale abbiamo favorito una **maggior flessibilità nell'orario di lavoro**, introducendo ad esempio **l'uscita anticipata al venerdì**». «Grandi» interventi, dunque, ma anche piccole attenzioni «come quella - dice Cirò - di **offrire ai dipendenti il caffè e il cornetto del mattino**». Un altro aspetto, poi, che secondo l'esperienza di Asystel favorisce la motivazione individuale è la «consapevolezza - spiega sempre Cirò - di **far parte di un'azienda socialmente responsabile**».

Alla Wal-Mart, colosso della grande distribuzione che è stata definita da Fortune l'azienda più ammirata al mondo, per motivare il milione e quattrocentomila dipendenti non si può certo giocare sul denaro perché nel settore le retribuzioni non sono molto alte. Difficile anche basarsi sulle possibilità di crescita professionale visto che nella grande distribuzione le posizioni altamente sofisticate costituiscono una forte minoranza del totale. Su cosa, dunque, può basarsi il direttore del personale per motivare le risorse umane? Wal-Mart è un gigante con i piedi di acciaio dal punto di vista della **sicurezza del lavoro**. I sindacati sono fuori dall'azienda, ma nessuno rischia il licenziamento, **non si parla di taglio degli organici, di outsourcing, di ristrutturazione industriale.** Wal-Mart è la casa dalla quale non sarai mai lasciato fuori. Si cresce naturalmente dopo l'assunzione attraverso **sentieri di carriera ben delineati**, l'atmosfera di lavoro è ragionevolmente rilassante, **si indossano jeans per lavorare**, piani di formazione sono a disposizione per chi vuole perfezionarsi a vendere carne o pesce, per chi vuole fare il fornaio ed anche per chi aspira a divenire manager. Una serie di convenzioni permette di acquistare come dipendente della Wal-Mart mobili e biciclette con buoni sconti.

#### Commento

- Le aziende usano ampiamente il modello di Maslow e le tre aziende citate sono sicuramente un ottimo esempio
- Le **attività formative**, intraprese da tutte e tre le aziende, sono rappresentative del bisogno di auto-realizzazione; gli **incontri con i vertici apicali** del management, organizzati da Alenia, rispondono al bisogno di stima e senso di appartenenza; la **sicurezza contrattuale**, per cui Walmart è famosa (tanto che i sindacati non sono dentro l'azienda), appaga il bisogno di sicurezza (anche se recentemente, purtroppo, questa caratteristica è venuta meno)
- Le differenze tra le strategie utilizzate si potrebbero riferire al diverso contesto aziendale tipico di ciascuna azienda

- La **gratificazione di un bisogno** è un elemento che si **lega saldamente alla motivazione**. Tuttavia, è stato dimostrato che la **procrastinazione della gratificazione** conduce a risultati motivazionali migliori (esperimento dei Mashmellow)

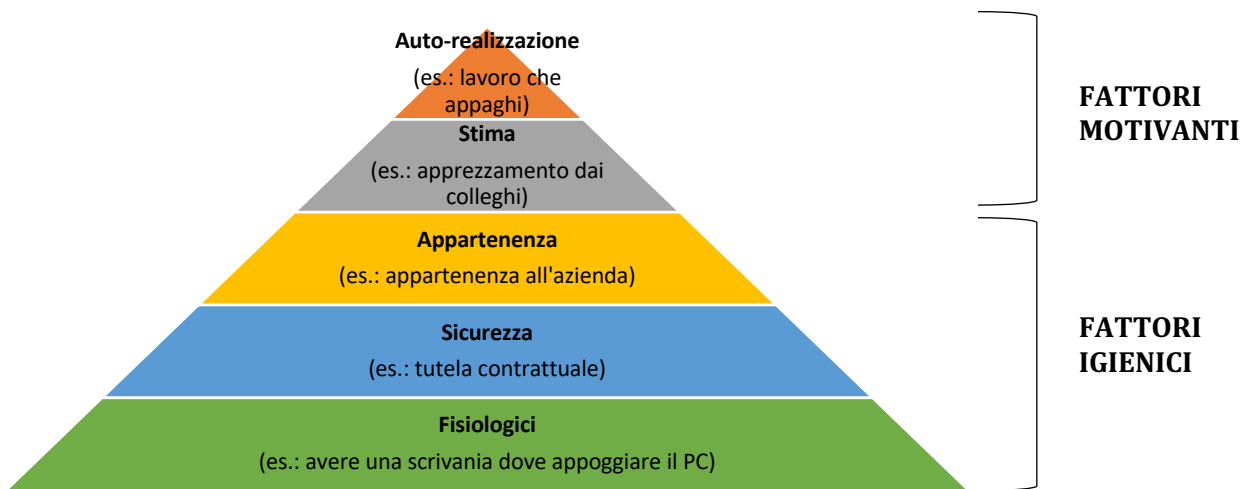


**2. Il modello dei fattori duali (Herzberg)**

- Partendo da Maslow, gli studiosi hanno sviluppato ulteriori teorie, tra cui il **modello dei fattori duali** di Herzberg: secondo tale teoria, non esiste una scala di bisogni, bensì esiste unicamente una categorizzazione dei **fattori** in:
  - **Igienici**: sono quei fattori che **se presenti** sono neutrali all'individuo e ne prevengono l'insoddisfazione (*non lo motivano*) ma **se sono assenti** l'individuo sente un forte impatto negativo (*grande insoddisfazione*)
  - **Motivanti**: sono fattori che **se assenti** sono neutrali all'individuo (*non lo soddisfano*) ma se presenti generano un impatto fortemente positivo (*grande soddisfazione*)

Fattori Igienici	Fattori motivanti
Condizioni di lavoro	Il contenuto del lavoro (vario, complesso, stimolante)
La sicurezza del posto	La crescita professionale
Retribuzione	La carriera
Supervisione tecnica	I riconoscimenti
	La responsabilità

- In relazione a Maslow, si può osservare che:



- I **fattori duali sono dinamici** e cambiano da generazione a generazione e a seconda degli eventi ambientali, anche in relazioni ai valori
- Il modello di Herzberg presenta anche alcuni punti critici:
  - **Non considera differenze individuali e di ruolo**
    - Come Maslow, Herzberg assume che tutti i soggetti siano motivati indistintamente dalle stesse cose
    - Herzberg si è concentrato su certi **ruoli organizzativi elevati**
      - *Ma le condizioni di sicurezza sul luogo di lavoro sono un fattore igienico per tutti?*
  - **Incoerenze con altre ricerche**
    - Il tema della retribuzione: si ritiene che gli incentivi non finanziari (riconoscimento dal manager, attenzione da parte dei leader, opportunità di dirigere progetti o task force...) sono ben più efficaci degli incentivi finanziari (stipendio variabile, aumento dello stipendio, stock e



stock options): questo perché gli incentivi finanziari, nel lungo periodo, divengono fattori igienici, in quanto i soggetti si abituanano

- **Problema nella metodologia**

- Chiede di richiamare situazioni positive e negative di lavoro, potendosi verificare un errore di attribuzione
  - Le situazioni positive sono attribuite al contenuto del lavoro (più vicine a noi stessi); le situazioni negative al contesto

### 3. La teoria della Self Assessment (McClelland)

- Partendo dalle critiche a Herzberg, **McClelland** ha sviluppato la **teoria della Self Assessment**:

- Il modello si basa sul concetto di **motives**: sono **reti di emozioni che**, a seconda degli individui, **hanno un grado di importanza diverso**
- La novità rispetto agli altri modelli sono che
  - Questi motives sono **appresi** e NON sono congeniti nel nostro DNA (come il sistema valoriale dell'individuo e differentemente dalla personalità)
  - Li possediamo tutti, ma singolarmente in modo **dominante** (a seconda delle esperienze di socializzazione e apprendimento che abbiamo avuto)
- Secondo questo modello i *motives* sono:
  - **Successo/riuscita** (*need for achievement*)
    - Quando questo è il *motive* dominante, le **persone sono motivate** da **situazioni** in cui il successo sia raggiungibile attraverso lo sforzo individuale (sono le **competenze individuali** che portano al successo)
    - La situazione per essere motivante deve essere a **rischio intermedio** (sfidante ma non troppo) in quanto demotiverebbe il soggetto
    - La situazione per essere motivante deve permettere di **ricevere feedback**, in quanto parte del suo successo stesso si basa su quanto esso venga riconosciuto dagli altri
  - **Potere** (*need for power*)
    - È il bisogno di imporsi all'attenzione altrui ed il controllo sulle risorse (persone, tempo, soldi, competenze...): esso genera una forte motivazione negli individui in cui tale motive è dominante
    - Esso può essere:
      - Potere "**personalizzato**": si interpreta il potere come qualcosa legato al singolo soggetto; è il potere in quanto tale, che soddisfa il soggetto ma non necessariamente gli altri
      - Potere "**socializzato**": il potere è messo a beneficio generale degli altri (è positivo ma può avere anche derive pericolose di tipo autocratica)
  - **Affiliazione** (*need for affiliation*)
    - Bisogno di **interazione sociale e di stringere relazioni** con gli altri soggetti

## Le teorie del processo

### 1. Aspettativa x Valenza (Vroom e Yetton)

- Si basa sul presupposto della **razionalità assoluta**: gli individui **indirizzano i propri sforzi** (e sono **motivati**) verso le attività che li portano ad ottenere i risultati più vantaggiosi possibili (**massimizzazione dell'utilità**)
  - Esempio: se date ad un venditore il bonus di fine anno sulla base di quante auto ha venduto (e non sul fatto che ha introdotto delle tecniche di vendita innovative), lui concentrerà i suoi sforzi nel vendere e non nell'innovare



- Gli individui sono in grado di **“calcolare” i costi e i benefici delle diverse alternative e di agire in base alla più vantaggiosa**
- Secondo questa teoria:

$$\text{Motivazione} = \text{Aspettativa} \times \text{Valenza}$$

- **Aspettativa**: è la **stima sulle probabilità** che si hanno di **raggiungere un certo obiettivo**
  - **Aspettativa di sforzo-prestazione**: probabilità che il mio sforzo mi porterà a vendere cento automobili
  - **Aspettativa prestazione-risultato**: probabilità che la vendita di cento automobili mi porterà a ricevere il bonus di fine anno
- **Valenza**: è il **valore** che si attribuisce al **raggiungimento di un certo obiettivo** (valore monetario o intangibile)

## 2. Goal setting (Locke)

- Principi:
  - Gli individui sono **motivati ad agire in base alle caratteristiche degli obiettivi che gli sono assegnati**
  - La domanda fondamentale per questa teoria è: **come gli obiettivi che l'organizzazione assegna agli individui influenzano la loro motivazione e la loro prestazione?**
  - Tra obiettivi, motivazione e prestazione c'è una precisa relazione: la **relazione tra performance e difficoltà dell'obiettivo ha una forma curvilinea rovesciata**
    - Se la difficoltà è bassa, lo sforzo e la tensione è bassa e, quindi, le performance sono ridotte
    - Se il task ha una difficoltà eccessiva, la tensione è eccessiva e l'individuo, riconoscendo che è oltre le sue capacità, si blocca, riducendo le sue performance
    - L'arte manageriale sta nel **fissare obiettivi sufficientemente sfidanti, ma raggiungibili, affinché l'individuo, sviluppando un'adeguata tensione, riesca a massimizzare le sue performance**



- Oltre che **sfidanti e raggiungibili** gli obiettivi devono essere:
  - **Specifici**, non troppo generici
  - **Partecipati** (partecipare a definirli, avere tante informazioni su di essi, avere la possibilità di definire in modo autonomo come raggiungerli)





- Devono essere associati ad un **processo di feedback** (il lavoratore deve sapere se e come stia raggiungendo gli obiettivi al fine di riallineare, eventualmente, i comportamenti dell'individuo affinché sia raggiunto l'obiettivo)



### 3. Teoria dei rinforzi (Skinner)

- Principi:
  - Il **comportamento che produce conseguenze positive tende ad essere ripetuto, quello che produce conseguenze negative ad essere interrotto**
  - L'individuo può essere motivato attraverso **meccanismi di incentivazione-disincentivazione**
- I rinforzi sono già stati presentati nel contesto dell'apprendimento, per la motivazione funzionano allo stesso modo, se un comportamento è rinforzato maggiore è la probabilità che la persona sia motivata a ripeterlo

Tipo di effetto	Azione	Stimolo	Risposta
<b>Rinforzo positivo</b>	Lettera in inglese in buona stenografia	Il capo: "ottimo lavoro. Dovresti pensare di seguire un corso"	Aumenta la probabilità che il comportamento sia ripetuto
<b>Rinforzo negativo</b>	Lettera in inglese in buona stenografia	Il capo, che normalmente critica tutto ciò che non è perfetto, tace	Aumenta la probabilità che il comportamento sia ripetuto
<b>Punizione</b>	Lettera in inglese scritta con molti errori	Critica	Riduce la probabilità che il comportamento sia ripetuto
<b>Estinzione</b>	Lettera in inglese scritta con molti errori	Il capo che normalmente premia tutto ciò che normalmente è ben fatto tace	Riduce la probabilità che il comportamento sia ripetuto

- Alcuni **errori** comuni nelle organizzazioni:
  - La data di scadenza per presentare il progetto si sta avvicinando. Il team di progetto rimanda continuamente l'esecuzione dei lavori e sottovaluta il poco tempo a disposizione. Quando la scadenza è ormai troppo vicina ed è chiaro che il gruppo non ci riesce, il capo aggiunge al team di progetto altre persone



**(Rinforzo positivo di un comportamento NON desiderato:** il team reitererebbe il comportamento non portando a termine, in altre occasioni, il task)

- La regola era chiara e scritta ovunque: indossare guanti protettivi quando si lavora vicino ai forni. Nonostante la regola, nessuno usava i guanti. I lavoratori ricordavano che negli anni passati tutti indossavano i guanti. Ad un certo punto semplicemente avevano smesso di farlo perché erano scomodi, ma niente di speciale era accaduto: i capi non avevano obiettato niente. I lavoratori si sarebbero tuttavia accorti a breve dei danni causati alle loro mani **(Rinforzo negativo di un comportamento NON desiderato:** con la passività dei manager si finisce per provocare danni fisici ai dipendenti)

#### 4. Giustizia/Equità (Admans)

- La percezione di giustizia, cioè di **equità effettivamente percepita**, influenza la **motivazione dei lavoratori**
- La giustizia è di due tipi:
  - **Distributiva:** quanto le persone sentono di essere trattate in modo **equo** in riferimento ai **contributi che danno** all'organizzazione e a **ciò che ne ottengono**
    - La percezione di giustizia è legata al confronto tra il trattamento che riceviamo noi e quello che ricevono i colleghi. **La motivazione viene da una comparazione interpersonale**
    - Gli elementi della giustizia distributiva sono:
      - **Output:** ciò che il lavoratore riceve dall'organizzazione
      - **Input:** il contributo che il lavoratore dà all'organizzazione
      - **Riferimento:** è il termine di paragone del lavoratore (es. colleghi)
    - La percezione di giustizia si basa su un confronto del rapporto "output/input" con il nostro riferimento:
      - Se penso di mettere nel lavoro lo stesso impegno e competenza di un collega (input) ma ricevo una retribuzione inferiore (output) non percepisco equità
      - Esempio:
        - La mia retribuzione (output) = 40.000
        - Il mio impegno e competenza (input) = 60.000
        - La retribuzione del collega = 60.000
        - Impegno e competenza del collega (input) = 50.000

$$\frac{\text{Mio output}}{\text{Mio input}} < \frac{\text{Output collega}}{\text{Input collega}}$$

$$\frac{40.000}{60.000} < \frac{60.000}{50.000}$$

- Tale situazione è facilmente individuabile nella problematica del *gender gap*
- Perché ci sia equità e motivazione, il rapporto output/input deve essere uguale
- Se **l'iniquità viene continuamente percepita**, senza un cambio (a livello di retribuzione), le persone finiscono per **ridurre la loro motivazione e, quindi, le performance**; all'estremo, l'individuo finirà per **uscire, con il licenziamento, dall'organizzazione**
- **Procedurale:** quanto le persone sentono di essere trattate in modo **equo** in relazione al **modo in cui vengono prese le decisioni** riguardo la loro vita lavorativa



- Esempio: le decisioni sugli aumenti di stipendio o sulle promozioni, anche se eque secondo la giustizia distributiva, possono essere percepite come ingiuste **perché sono gestite e comunicate male**
- Come ristabilire il senso di equità, qualora questa non sia percepita?
  - **Modificare gli input:** si riduce il proprio impegno, il proprio input
  - **Modificare gli output:** si cerca di ottenere di più dalla propria organizzazione (stipendio, privilegi, potere)
  - **Azione nei confronti del riferimento:** agire sui comportamenti del collega, convincendolo ad aumentare l'impegno
  - **Cambiare il riferimento:** cambiare termine di paragone per ristabilire l'equità psicologica
  - **Arrendersi:** cercare una situazione più equa in un'altra organizzazione

**Gli insegnamenti nelle teorie motivazionali**

TEORIE DEL CONTENUTO	IMPLICAZIONI ORGANIZZATIVE
<b>Bisogni di Maslow</b>	Gli individui tutti hanno una piramide dei bisogni: per condurre una vita appagata devono scalare questa piramide per raggiungere i gradini più alti. <b>La motivazione aumenta man mano che i bisogni vengono soddisfatti: occorre stimolare i bisogni localizzati più in alto nella piramide</b>
<b>Fattori duali</b>	Ricordarsi di <b>soddisfare le condizioni igieniche di lavoro</b> (sicurezza, stabilità, retribuzione fissa adeguate) <b>Interrogarsi su quali siano gli aspetti "motivanti"</b> del lavoro per i diversi ruoli organizzativi e fare un investimento mirato su questi fattori <ul style="list-style-type: none"> <li>• Che cosa motiva gli operai?</li> <li>• Che cosa motiva un marketing manager?</li> </ul>
<b>Self Assesment</b>	Cercare le condizioni per <b>soddisfare i motives dominanti dei lavoratori</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le persone caratterizzate da "need for achievement" sono motivate da situazioni in cui possono mostrare le loro capacità, in cui possono incidere sul risultato (lavori individuali molto sfidanti)</li> <li>• Le persone con alto "need for power" sono motivate da situazioni molto competitive, in cui possono affermarsi sugli altri (lavori con ruoli di comando molto forti)</li> <li>• Le persone con alto "need for affiliation" sono motivate da situazioni con alto grado di interazione e relazione</li> </ul>

TEORIE DEL PROCESSO	IMPLICAZIONI ORGANIZZATIVE
<b>Aspettativa-Valenza</b>	Se il processo motivazionale è semplice, investire sul tentativo di <b>quantificare gli obiettivi da raggiungere</b> e investire perché i <b>lavoratori percepiscano come più vantaggiosa l'alternativa migliore per l'organizzazione</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attenzione alla motivazione intrinseca</li> </ul>
<b>Goal Setting</b>	<b>Stabilire obiettivi sfidanti, specifici, dare feedback</b> , fare in modo che i lavoratori partecipino alla fissazione degli obiettivi, abbiano informazioni, e possano elaborare autonomamente il modo in cui raggiungerli
<b>Rinforzi</b>	<b>Fare attenzione alle relazioni capo-collaboratore</b> , dal momento che <b>rinforzi o punizioni, se male amministrati, possono avere conseguenze anche indesiderate</b> sul comportamento dei lavoratori
<b>Giustizia organizzativa</b>	<b>Investire sulla comunicazione e sulla trasparenza;</b> tenere aperti i canali di <b>dialogo con i lavoratori;</b> dare la possibilità ai <b>dipendenti di esprimersi</b> prima che le decisioni siano definitive e dare loro occasioni di "appello";



assicurarsi che i lavoratori <b>non maturino aspettative non realistiche</b> sul proprio lavoro
---

## 10. I GRUPPI

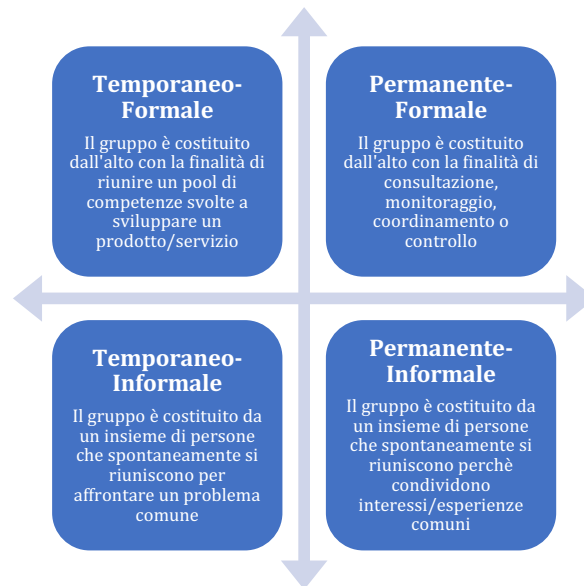
### Cosa sono e perché sono importanti

- Perché ci servono i gruppi? Nonostante i gruppi presentano un'efficienza inferiore rispetto al singolo, essi presentano **un'efficacia maggiore dell'individuo** preso singolarmente, in quanto il gruppo permette di **risolvere problemi complessi, grazie alla moltitudine di punti di vista e capacità differenti**, che da soli non riusciremmo a risolvere (superamento dell'effetto framing e dei bias decisionali)
- L'importanza del *team working and management* è divenuta fondamentale:
  - Nel 1985 solo il 20% lavorava in team all'interno delle organizzazioni
  - Nel 2015 l'equazione si è ribaltata e il team working è praticato da oltre l'80% dei componenti delle organizzazioni
- Perché? Principalmente per:
  - **Vantaggio cognitivo**: il gruppo permette di mettere **a fattor comune le conoscenze individuali** e, quindi, sviluppare **soluzioni innovative e più efficaci**
  - **Vantaggio motivazionale**: se il gruppo funziona, i processi al suo interno sono più fluidi e gli individui tendono ad avere un **maggior livello di soddisfazione** rispetto a quando lavorano singolarmente, con conseguenti effetti motivazionali positivi
- Quando è fondamentale utilizzare lo strumento del gruppo?
  - Problema **complesso**
  - Problema **multidisciplinare**
  - Problema con componente rilevante di **creatività e innovazione**
  - Problema che tocca una **molteplicità di attori da coinvolgere**
  - Quando le **informazioni/competenze** sono **distribuite tra i membri** del gruppo
- Possiamo, quindi, definire il concetto di gruppo come **insieme di tre o più individui che interagiscono e dipendono gli uni dagli altri per il raggiungimento di un obiettivo comune e che si riconoscono e sono riconosciuti come entità sociale unica.**
- In altre parole:
  - I membri del gruppo condividono gli **stessi obiettivi**
  - Il gruppo sviluppa **ruoli e relazioni interne**
  - Il gruppo esiste quando gli individui **riconoscono** sé stessi come membri e la sua esistenza è **riconosciuta** dall'esterno (**interdipendenti**)
  - Si basa sul processo di aggiustamento **diretto e reciproco** tra attori interdipendenti

### Quattro tipologie di gruppi

- Le quattro tipologie di gruppi esistenti su possono classificare in base a **due driver**:
  - **Formalità**: un gruppo è formalmente costituito quando, mediante un processo top-down, ad un determinato numero di persone viene indicata la necessità di diventare parte di un gruppo; alternativamente un gruppo può unirsi per via informale, cioè spontaneamente
  - **Temporaneità**: un gruppo può perdurare fino ad una determinata data, definita ex-ante; oppure può non avere una data di *scadenza* e perdurare finché i suoi membri lo desiderano
- Sulla base di queste caratteristiche distinguiamo:



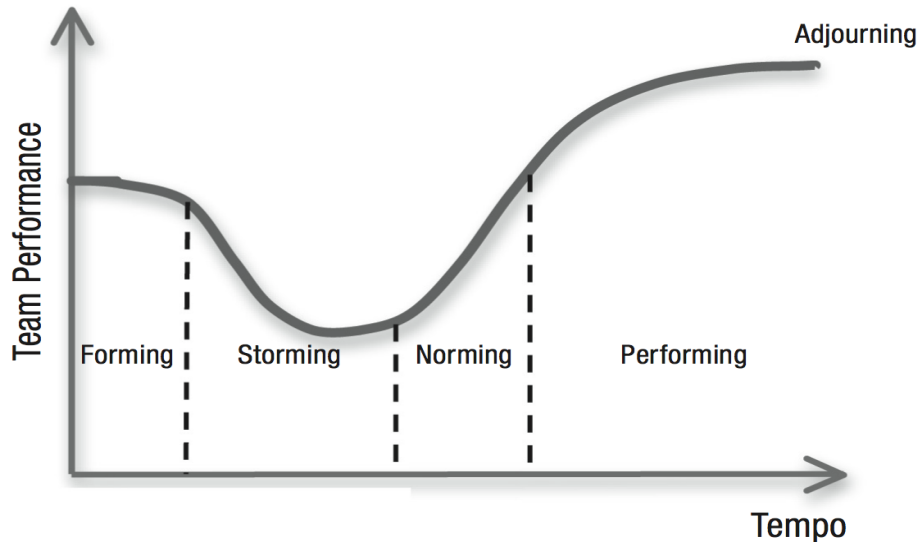


### Gli stadi di maturità del gruppo

- Un gruppo presenta **quattro stadi di maturità**: affinché funzioni questo deve superare, con successo, tutti gli stadi:
  - **Forming**
    - Al principio **il gruppo è motivato** e giova delle sue **competenze individuali**: il gruppo tende a performare discretamente bene
    - Il gruppo inizia a conoscersi e sviluppa alcuni primi processi:
      - Definisce gli **scopi** e gli **obiettivi**
      - Definizione **regole pratiche**
      - La **leadership è informale**: ad un certo punto qualcuno inizia a prendere, informalmente, il comando
      - Si osserva un **I Feeling**
    - Le **discussioni sono neutrali** e con toni pacati, in quanto obiettivo di tutti i soggetti del gruppo è farsi **benevolmente accettare da tutti**
    - Il **contesto è incerto** e gli individui sono preoccupati dell'opinione altrui
  - **Storming**
    - Ad un certo punto iniziano ad emergere le differenze ed i primi problemi: occorre **confliggere per costruire un'identità comune**
    - Si osservano i seguenti processi:
      - Censimento delle risorse interne (**chi sa fare cosa?**)
      - **Sfida per la leadership**
      - Forte **critica sulle idee altrui**
    - L'interazione diviene ostile e viene espressa forte **insoddisfazione** per l'operato altrui: le persone non frequentano il gruppo volentieri (resistenza); ciò può portare, in alcuni casi, alla distruzione del gruppo
    - Occorre un passaggio dall'**I Feeling** ad un **We Feeling**: si crea in questo
  - **Norming**
    - A questo punto, per superare i problemi dello storming, occorre **darsi delle regole e degli standard**
    - A livello di processi osserviamo:
      - Si definiscono i **ruoli**, le **relazioni** e gli **standard di azione (job)**
      - **Consenso sugli obiettivi e sulle procedure**
      - Crescita della **coesione** dell'unità
      - **Cooperazione** più naturale
    - Si osserva una riduzione dell'ambiguità ed un aumento del **We Feeling**
  - **Performing**



- Il gruppo è formato: **si lavora insieme, si decide come gruppo**
- Come processi osserviamo:
  - **Orientamento al task** e non solo alle **relazioni**
  - Si attua il **problem solving**
  - Si implementa la **cooperazione reciproca**
  - Prevale il **decision-making**
- Il gruppo è riconosciuto a livello formale e gli obiettivi vengono raggiunti: l'enfasi si sposta sulla **performance** e sulla **produttività del gruppo**
- A livello di **performance-tempo**, il gruppo ha un andamento che può essere assimilabile al seguente:



### CASO 3 - UN MAL DI TESTA PER DEREK

Derek è un dirigente senior di una società di gestione finanziaria a Londra. È stato valutato molto bene dall'azienda perché conosceva profondamente il mercato ed è stato in grado di creare un clima di collaborazione e coesione nel suo team. Ma poi è arrivato il Covid-19.

Nel primo periodo stava andando tutto bene e Derek poteva fare leva sullo spirito di squadra del suo gruppo. Tutti si sono impegnati al massimo per cercare di fornire un prezioso contributo durante l'emergenza. Ogni membro del team era in grado (e voleva) supportare il resto dei colleghi della propria squadra. Sono state organizzate sia riunioni di lavoro che eventi informali. Tutto stava andando liscio nonostante le sfide della pandemia e la produttività della squadra stava rimanendo piuttosto alta.

Paradossalmente, appena le cose hanno iniziato ad andare meglio dal punto di vista sanitario, sembrava che la squadra di Derek avesse perso coesione e le cose avessero cominciato a peggiorare. Da un lato le persone hanno iniziato ad accusare la fatica del lavoro a distanza, dall'altro le nuove configurazioni di lavoro hanno avuto un impatto sul clima del team.

In particolare, il problema era legato a tre membri del team che lavoravano allo stesso progetto. Mentre lavoravano molto bene in presenza (prima del Covid) e a distanza (durante il Covid), hanno iniziato ad avere un numero incisivo di situazioni di scontro quando gli accordi di lavoro hanno iniziato ad essere ibridi. Derek è molto soddisfatto di ogni singolo membro, ma le cose vanno davvero male dal punto di vista della squadra.

- **Laura** lavora presso l'headquarter di Londra. Di solito va in ufficio 3-4 giorni a settimana (con orari flessibili) e lavora 1 o 2 giorni da casa. È molto veloce e reattiva; può lavorare 24 ore su 24 ed è riconosciuta da tutti come una problem solver. Se Derek chiede qualcosa, può contare su di lei (anche fuori orario o durante il fine settimana risponde ed è sempre sul pezzo). Ma si sta lamentando con Derek perché si sente sola nel guidare il progetto e sente che gli altri due colleghi non si stanno impegnando abbastanza.



- **Larry** è un junior e sta lavorando da remoto da quando è iniziata la pandemia (da un piccolo villaggio nel nord del Regno Unito). Consegna sempre in tempo ed è reperibile anche se è molto difficile stabilire con lui incontri “al volo” o telefonate estemporanee perché è una persona a cui piace pianificare in anticipo i suoi orari in modo da poter lasciare qualche ora anche per la sua vita privata. Può succedere che se non ha niente in programma alle 15 del pomeriggio, va in bicicletta per un paio d'ore e poi lavora dopo cena per portare a termine i suoi impegni in tempo. Gli piace molto questa organizzazione del suo lavoro, ma percepisce che gli altri pensano che non sia un gran lavoratore a causa di queste “brevi sparizioni” durante il giorno. Non ha mai bucato una scadenza e la qualità del suo lavoro è altissima, quindi non sa cosa vogliano gli altri da lui. Larry va in ufficio una volta ogni tre settimane.
- **Christine** è considerata una superstar nel suo campo. Lavora molto, ma non sempre lavora per il progetto in questione perché presta particolare attenzione anche al suo sviluppo individuale e alla sua carriera. Quando lavora al progetto, consegna output, ma se sta lavorando su un altro incarico, può sparire per due giorni di fila (non rispondendo al telefono o rispondendo alle e-mail). Semplicemente scompare per due giorni. Di solito lavora presso l'headquarter un giorno alla settimana, mentre per il resto della settimana lavora da casa sua a Londra. Sa di essere molto brava ed è molto apprezzata anche al di fuori dell'organizzazione, da altri stakeholder e partner.

Ogni singolo membro è contento dell'organizzazione del lavoro, ma non sono contenti di come si sia organizzata il resto della squadra.

Il progetto va avanti, ma quanto tempo durerà? Questa è la domanda che Derek si pone ogni giorno.

#### COMMENTO

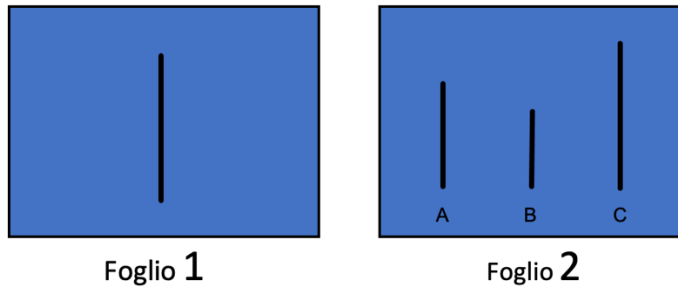
- Nel team manca coesione: evidentemente non è riuscito a superare la fase tra di storming e manca il *we feeling*
- Gli individuo pensavano semplicemente al loro singolo interesse e non a quello del team: mancano gli obiettivi e manca l'essenza stessa del team
- Il sistema valoriale dei singoli soggetti, e quindi del team nel suo complesso, è del tutto differente
- Nonostante singolarmente le persone performano bene, in gruppo la performance si riduce sensibilmente
- Dove si può lavorare? Si potrebbe porre l'accento sull'obiettivo del gruppo e sulla fase di norming (darsi delle regole); inoltre occorre cercare di soddisfare i bisogni motivazionali dei singoli soggetti, prendendo le decisioni a livello corale e coerentemente con gli impegni di tutti («Vediamoci alle 17.00 se tutti possono; se qualcuno ha un altro impegno cerchiamo un altro orario: è importante vedersi per procedere con il lavoro rispettando gli impegni di tutti; d'altra parte occorre che tutti diano una disponibilità»)

#### Patologie e malfunzionamenti del gruppo

- La forma patologica di comportamento tipica nei gruppi è il **conformismo**
  - L'incapacità del team di attivare processi efficaci può essere principalmente condotta al meccanismo del conformismo
  - I membri **diminuiscono** il proprio **senso critico** per **allinearsi al pensiero dominante** del team
  - Il conformismo agisce facendo leva su uno dei principi cardine dell'essere umano:
    - Evitare il **conflitto**
    - Massimizzare l'**accettazione** all'interno di un contesto sociale di riferimento
    - L'**identità**
  - Salomon Asch ha proposto un esperimento in cui si presentavano due figure (come quelle mostrate sotto) e chiedeva, prima singolarmente e successivamente in gruppo, a quale linea quella del foglio 1 fosse simile a quella del foglio 2
    - Singolarmente la risposta giusta era fornita nel 99% dei casi (C)



- Nei gruppi, dopo aver inserito dei complici ai quali era stato chiesto di rispondere "B", il medesimo soggetto si uniformava al gruppo, sbagliando, con una percentuale altissima (fino al 66%)



- Sono **meccanismi di propagazione** del conformismo:
  - **Groupthink**
    - Il bisogno di **consenso e di coesione** del gruppo **prevale** sull'importanza di prendere la **decisione corretta** o attivare un processo decisionale **efficace**
    - È tipico di **gruppi coesi**, con **leader forti**, con la **convizione di essere nel giusto**
    - Esso presenta alcune fasi tipiche:

ANTECEDENTI	SINTOMI	DIFETTI DECISIONALI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte <b>pressione sui tempi ed i risultati</b></li> <li>• Nessuna <b>differenziazione interna</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sovrastima</b> del gruppo ed illusione di invincibilità</li> <li>• <b>Chiusura</b> e demonizzazione dell'esterno</li> <li>• <b>Soppressione del dissenso e autocensura</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esame <b>incompleto delle alternative</b></li> <li>• Scarsa <b>ricerca di informazioni</b></li> <li>• <b>Bassa probabilità di una decisione di buona qualità</b></li> </ul>

- Il groupthink può condurre a:
  - **Sovrastima del gruppo**: i membri del gruppo si sentono invulnerabili ed incapaci di sbagliare
  - **Chiusura mentale**: il gruppo tende a razionalizzare le prospettive interne giudicandole positivamente e giustificando la non accettazione di qualsiasi alternativa esterna
  - **Censura della devianza**: ogni idea diversa da quella preponderante viene bollata come discordante e, conseguentemente, criticata ed attaccata
- **Paradosso di Abilene**
  - *Una famiglia americana (moglie, marito e genitori di lei), stava trascorrendo un afoso pomeriggio estivo a Coleman nel Texas, in una bella casa con giardino, aria condizionata e piscina. In un momento in cui la conversazione languiva, il suocero se ne uscì con un "Che ne direste di andarcene tutti a cena ad Abilene?" La ragazza, per compiacere il padre, disse "Mi pare una bella idea!". Il marito, che pensava alle oltre 50 miglia da passare alla guida con quel caldo, ma non voleva contrastare il suocero, disse alla suocera "Se anche tu sei d'accordo potremmo metterci in macchina". E la suocera "Certo che vengo volentieri, è da parecchio che non vado ad Abilene." Si misero in viaggio. Il viaggio fu caldo, polveroso, e con molto traffico. Ad Abilene cercarono una pizzeria per mangiare e dopo vari giri per trovare un parcheggio finirono in una trattoria messicana dove mangiarono male e spesero*





*molto. Sulla via del ritorno bucarono una gomma e stentarono a trovare una stazione di servizio che li aiutasse. Dopo quattro ore, si ritrovarono a casa accaldati, stanchi e delusi. Erano sdraiati sui divani e la suocera disse che avrebbe preferito rimanere a casa ma che non voleva raffreddare l'entusiasmo degli altri. Anche il marito disse che aveva accettato solo per compiacere gli altri tre. La ragazza aggiunse "Dovevamo essere pazzi a metterci in macchina con questo caldo!". Concluse il suocero "Io l'ho proposto perché mi sembravate annoiati."*

- Il paradosso di Abilene è un esempio di «**ignoranza collettiva**»: i membri di un team assumono una determinata posizione perché pensano che sia la posizione desiderata dagli altri
  - I membri del team **non si confrontano** l'un l'altro e **prendono una decisione** (o agiscono) **contro gli interessi** di tutti i membri, pensando invece di agire nell'interesse del gruppo
- **Polarizzazione e risk shift**
    - La polarizzazione di gruppo si riferisce alla tendenza da parte dei membri a **estremizzare l'opinione dominante** durante una discussione di gruppo (rispetto a quanto farebbero se dovessero esprimersi individualmente)
    - **Dalla polarizzazione deriva il risk shift**, ossia la tendenza a **prendere decisioni** collettive che **comportano rischi maggiori o minori** di quelli che si assumerebbero individualmente.
      - Questo perché, dato che la responsabilità è condivisa, l'individuo sente che la responsabilità sia suddivisa tra tutti i suoi componenti del gruppo
      - L'accountability di gruppo deve, quindi, essere sempre temperata da un'accountability individuale
  - **Interruzione cognitiva**
    - Nella grande quantità di idee e proposte, **il soggetto potrebbe bloccarsi nell'elaborazione di idee proprie**
    - Le **idee** generate sono costruite sulla base di quanto sentiamo attorno a noi e, quindi, **simili a quelle già proposte dal gruppo**
  - **Tendenza al ribasso**
    - Gli studi hanno mostrato che la performance individuale di persone che lavorano nello stesso gruppo tende a convergere nel tempo
    - Tale convergenza, di per sé non pericolosa, è in realtà una **convergenza verso la performance del membro del gruppo meno produttivo**

## 11. IL POTERE

- Si definisce potere **la capacità di indurre altri attori sociali ad agire in modo coerente con gli scopi e gli interessi di chi lo esercita**; esso è caratterizzato da:
  - **Intenzionalità**
  - **Scopo definito**
  - Si muove **contro una resistenza** presente in chi lo subisce
  - Chi lo **subisce** vede la propria **libertà limitata**
  - Esiste unicamente nell'ambito di una **relazione tra individui o tra gruppi di individui**
  - Ha **natura dinamica**, in quanto la relazione può mutare al mutare della situazione contingente
- Il potere si differenzia dal concetto di **INFLUENZA** in quanto essa è la **realizzazione effettiva del potere di chi la esercita**
  - L'influenza è **l'insieme delle azioni** messe in atto concretamente da un soggetto dotato di potere **per ottenere acquiescenza da parte di chi quel potere lo subisce**
- Vale la pena fare alcune prime riflessioni:
  - La relazione di potere è sempre una **relazione di scambio**

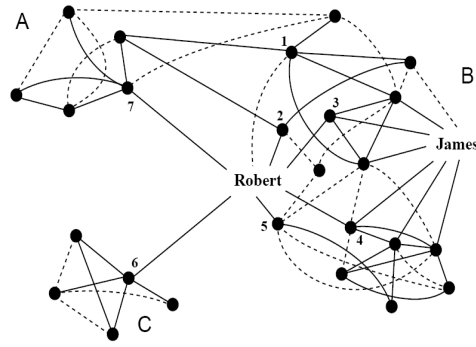


- **Chi subisce** scambia la propria acquiescenza con **benefici attesi** o la possibilità di **evitare un danno**; questo perché, seguendo la Teoria dei rinforzi di Skinner, chi esercita il potere incentiva/punisce il soggetto su cui esercita il potere stesso, al fine di raggiungere un suo obiettivo desiderato
  - Non si dà potere se questo non è **riconosciuto**. Chi ha potere e chi lo subisce sono quindi interdipendenti tra loro
  - Il potere che riconosciamo ad altri è quindi sempre il **riflesso dei nostri desideri** e delle nostre **paure**
  - **Chi esercita** potere **limita la libertà** di chi lo subisce
- Vi sono alcuni concetti affini che, tuttavia, devono essere tenuti distinti:
  - Il potere non è lo **STATUS SOCIALE**, ovvero il prestigio e la considerazione di cui un individuo o un gruppo godono presso altri
  - Il potere non è la **LEADERSHIP**, anche se ne è un elemento essenziale affinché la leadership stessa esista.
    - La leadership si riconosce quando **gli obiettivi da raggiungere sono quelli del gruppo** e non solo dell'individuo che ha potere.
    - Essa comprende molte attività: interpretare l'ambiente, definire una strategia, pianificare azioni, controllarne l'esecuzione, motivare le persone, ecc.

### Su cosa si basa il potere?

- Il potere si fonda su una **asimmetria nel controllo di risorse di valore**
  - La risorsa controllata deve essere di valore **anche per chi subisce il potere** perché potrebbe essere utilizzata a favore o contro del soggetto subente da parte di chi detiene il potere
  - Questa asimmetria è la **base dello scambio**: *"utilizzo questa risorse a tuo favore o rinuncio ad utilizzarla a danno tuo in cambio della tua acquiescenza"*
- Le **relazioni** di potere sono multiple e specifiche:
  - **Multiple**, perché si definiscono in rapporto alla risorsa o alle risorse giudicate di valore nell'ambito di quella relazione
  - **Specifiche**, perché fanno riferimento ai bisogni e ai fini specifici di chi ne è privo o vuole accumularne ulteriormente
- Più risorse si controllano e maggiore è il valore e la rarità di queste, maggiore è il potere esercitato dal soggetto
- Infine, chi subisce il potere è influenzato dal fatto che il potere stesso venga usato a proprio favore o contro di lui: il potere altrui può essere percepito tanto come un'opportunità quanto come una minaccia
- Le risorse di valore su cui si fonda il potere sono:
  - **Forza, energia e altre risorse fisiche**
  - **Risorse e capacità cognitive** (= abilità con la quale l'individuo svolge tutte le fasi del processo decisionale, dalla definizione del problema alla presa di decisione) e **realizzative** (= abilità di concretizzare la scelta fatta attraverso un'attività coerente ed efficiente)
  - **Risorse e capacità relazionali**
    - Essere in una **posizione di potere** vuol dire trovarsi in un punto che permetta di veicolare le informazioni tra due parti che non si parlano o, al più, fanno fatica a parlare tra di loro: trovarsi in una posizione del genere vuol dire possedere **capitale sociale** o **capitale relazionale**





- **Risorse economiche e strumentali** come il denaro ed il tempo
- **Capacità e risorse politiche** come il consenso vasto, solido e duraturo

**Processi e tattiche di esercizio del potere**

- Il potere si può manifestare in **forme diverse di influenza**: queste forme possono essere **combinare tra loro** per ottenere acquiescenza in una particolare relazione.
- Le forme di esercizio del potere possono essere:
  - **Contingenti**: richiedono *di volta in volta* l’esercizio di un potere personale all’interno della relazione
  - **Sistematica**: il potere è congelato e spersonalizzato, *permanendo nei ruoli e nelle posizioni* in cui è riconosciuto
- Esistono sei forme di esercizio del potere:

<b>COSTRIZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• È la forma di potere più diretta e si basa sull’utilizzo della <b>violenza</b> fisica e psicologica e di <b>minacce</b></li> <li>• Chi subisce è costretto <b>contro la propria volontà</b></li> <li>• Richiede un <b>impegno continuo</b> nella relazione (forma contingente)</li> </ul>
<b>COERCIZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non si basa su una violenza, ma l’acquiescenza è <b>ottenuta forzando un cambio di convenienza</b> nel calcolo delle alternative considerate dal soggetto che subisce l’influenza, in modo che <b>risulti razionale scegliere solo quella preferita da chi la esercita</b> (<i>ti metto nella condizione in cui è più preferibile la soluzione, tra quelle possibili, da me scelta</i>) → <i>Teoria dei rinforzi</i> di Skinner                     <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Premi e punizioni</b></li> <li>○ <b>Coalizione</b> con altri soggetti</li> </ul> </li> </ul>
<b>MANIPOLAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• È il <i>gioco di prestigio</i> del potere, che <b>si esercita nascondendosi e facendo leva su altre relazioni</b> (affetto, amicizia, stima, etc.) per ottenere acquiescenza</li> <li>• Si fa in modo di <b>entrare nelle grazie</b> di coloro dai quali si vuole ottenere acquiescenza, stimolando una situazione di <b>positive affectivity</b>: si associa l’acquiescenza al potere ad <b>emozioni</b> positive come la serenità, l’eccitazione o il piacere</li> <li>• Si sfruttano le <b>distorsioni cognitive</b> di chi subisce l’influenza in modo da modificarne i processi cognitivi</li> </ul>
<b>EMULAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si basa sui <b>processi di identificazione</b>: il soggetto che emula imita i comportamenti e lo stile del soggetto emulato</li> <li>• Chi esercita questo tipo di influenza può <b>non esserne consapevole</b>; anche, viceversa, chi emula potrebbe essere inconsapevole</li> <li>• È una modalità di influenza tipica dell’esercizio del <b>potere carismatico</b></li> </ul>



<b>PERSUASIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'influenza si realizza attraverso la <b>massima partecipazione del soggetto che la subisce</b></li> <li>• Si ha un intenso <b>scambio di informazioni</b>: il soggetto subente, grazie a queste informazioni, se sufficientemente persuasive, si convince di prendere quella determinata scelta</li> <li>• Si vanno a richiamare <b>valori condivisi</b></li> <li>• <b>Spiegazione della razionalità, opportunità, importanza e convenienza del comportamento richiesto</b>, nel modo più <b>sincero</b> possibile (il soggetto cambia idea, ne è consapevole e lo vuole fare)</li> <li>• Si ottengono in questo modo <b>risultati di lungo periodo</b> e il comportamento viene mantenuto in tutte le situazioni</li> </ul>
<b>AUTORITÀ</b>	[Non la affrontiamo]

### L'empowerment

- Le persone, quando detengono una forma di **potere**, sperimentano:
  - **Inferiore** livello di tensione e di **stress**
  - **Emozioni positive**, che permettono di agire più rapidamente e più efficacemente
  - Maggiore **focalizzazione sul task** e capacità di **superare le difficoltà**
- Per questa ragione, **dotare le persone a tutti i livelli di una forma, anche minima ed individuale, di potere** permette di ottenere **prestazioni migliori** a livello dell'intera organizzazione
- L'**empowerment** consiste in:
  - **Ruoli flessibili**
  - **Gruppi di lavoro autonomi** e costruiti intorno a progetti rispetto ai quali si ha ampio livello decisionale
  - I soggetti sono **liberi di gestire il proprio tempo** e sono **responsabili della pianificazione e del controllo** del loro lavoro

### Il lato oscuro del potere

- Il potere ha anche un **lato oscuro**: per un individuo dotato di una forma di potere è più **difficile accorgersi della cattiva qualità delle proprie decisioni** e dei **rischi sempre maggiori** che prende per sé e per la propria organizzazione
- **L'obbedienza ad un'autorità**, detentrici del potere, **porta alla sospensione del giudizio** dell'acquiescente:
  - Gli esperimenti di Milgram hanno dimostrato che, solo perché un attore vestito da scienziato afferma che una scarica elettrica a 300V non sia letale, oltre il 50% dei soggetti infligge la tortura nel momento in cui gli viene ordinato di fare ciò (ignari del fatto che non lo stiano facendo davvero e che una scarica di tale entità può condurre a danni permanenti)
  - Perché non usiamo il nostro senso critico?
    - Tendiamo a fidarci
    - Abbiamo paura delle conseguenze
- Gli esperimenti di P. Zimbardo (*esperimento delle guardie e dei prigionieri*) hanno dimostrato che le posizioni di potere **cambiano la psicologia ed il comportamento** di chi è chiamato ad assumerli

## 12. LA LEADERSHIP

### Una definizione

- La leadership è una **forma di problem solving** che mira a **raggiungere gli obiettivi organizzativi attraverso l'influenza sull'azione altrui**.
- Che differenza c'è rispetto al potere?
  - La leadership è l'insieme dei tratti, dei **comportamenti**, delle **modalità di relazionarsi** con i **collaboratori** che qualificano l'esercizio dell'**autorità legittima**



- Può essere una delle **condizioni che definiscono i limiti** entro cui gli individui sono portati ad esercitare **potere**

**Gli studi sulla leadership**

- Successi e insuccessi sono spesso ricondotti alla leadership aziendale, soprattutto in momenti di crisi: per questa ragione sono molte le teorie che hanno affrontato questo tema
- Sono quattro gli approcci/teorie riguardanti la leadership:

**1. Teorie dei tratti**

- Queste teorie hanno cercato di dare una risposta alla domanda: **cosa sono fisicamente i leader?** Esse si articolano in due scuole:

- **Teorie del Grande Uomo**

- Sono stati osservate, attraverso un approccio storiografico, i tratti dei grandi leader storici
- Si cercava di osservare individui eccezionali (*l'uomo giusto al posto giusto*), declinando i tratti fondamentali di questi grandi leader a livello di personalità, elementi fisici, capacità...

- **Intelligenza emotiva**

- Questa teoria sostiene che i leader efficaci sono quelli che possiedono la **capacità di riconoscere e gestire le proprie emozioni e quelle degli altri**
- In particolare, essi detengono cinque caratteristiche chiave:
  - **Autoconsapevolezza:** capacità di conoscere i propri stati d'animo
  - **Autoregolazione:** capacità di dirigere e controllare gli impulsi
  - **Motivazione:** passione per il lavoro e propensione a raggiungere gli obiettivi
  - **Empatia:** capacità di comprendere l'assetto emotivo altrui
  - **Abilità sociale:** competenza nella gestione delle relazioni

**2. Approccio comportamentale**

- L'approccio comportamentale si concentra sullo studio dei **comportamenti** che un leader ha, ovvero cosa fa e come agisce
- Abbiamo due principali filoni:

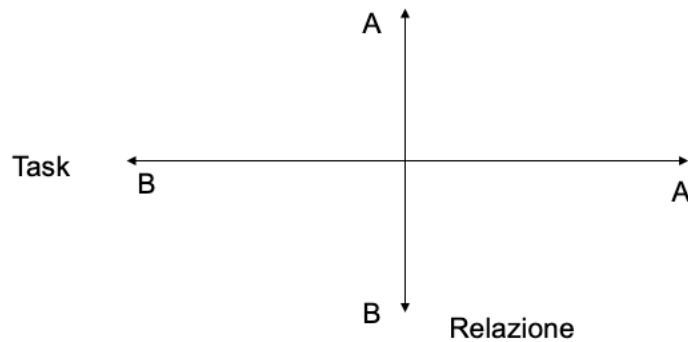
**a) Scuola Ohio-Michigan:** è stata fondatrice della scuola comportamentale

- Ohio: il comportamento del leader può essere **orientato o al compito** (il focus è su *cosa debba essere fatto*) **o alla relazione** (il focus è sullo *sviluppo delle relazioni interpersonali*) *tertium non datur*



- Michigan: non è un gioco a somma zero, ma è **possibile spingere in entrambe le dimensioni contemporaneamente**





- Il leader, quindi, può avere un comportamento:
  - **Orientato alle relazioni:** il leader si concentra sulle **relazioni interpersonali**, creando un clima di **mutuo rispetto e fiducia** e di soddisfare i bisogni delle persone (si ottengono performance migliori)
  - **Orientato al compito:** il leader è **focalizzato sul risultato** e, per ottenerlo, detta regole scritte e non scritte per controllare i collaboratori
- b) **Scuola di Harvard:** si spinge più oltre, definendo che possono esserci quattro diversi stili di leadership:

<p><b>COMANDANTI</b></p> <p>Sono leader <b>magnetici</b>, che sanno creare la giusta atmosfera operativa, dando <b>energia all'azione</b> con grande forza ed autorevolezza, senza necessariamente presentare attenzione ai dettagli</p>	<p><b>VISIONARI</b></p> <p>Sono leader curiosi, socievoli, intuitivi, proattivi e <b>orientati al futuro</b>. Riescono a vedere opportunità che altre persone non riescono a vedere o che ritengono impraticabili e improbabili</p>
<p><b>STRATEGHI</b></p> <p>Pensano in modo metodico, sistematico, spesso brillante ed hanno uno spiccato orientamento verso <b>dati e fatti</b> Possiedono eccellenti <b>capacità analitiche</b> che permettono di cogliere modelli e problemi</p>	<p><b>ESECUTORI</b></p> <p>Sono instancabili e orientati all'azione; sono in grado di <b>tradurre in azione un progetto</b> con grande precisione di dettaglio, disciplina ferrea e richiesta di un forte coinvolgimento da parti di tutti coloro che con loro collaborano</p>

- Queste figure hanno dei **punti critici**:
  - **Comandanti:** spingendo all'azione in modo continuo, possono **innamorarsi del prodotto/processo** e tralasciano le persone
  - **Visionari:** possono avere idee incredibili ed originali, ma fanno **fatica ad attuarle** perché eccessivamente astruse o costantemente indirizzati al futuro
  - **Strateghi:** possono essere **sempre concentrati sull'analisi** e non passare effettivamente all'azione, lasciando precipitare la situazione; inoltre, quando mancano dati precisi e completi, sperimenta una forma di **immobilismo**
  - **Esecutori:** si focalizzano **eccessivamente sul dettaglio**, *spaccando il capello in quattro*, senza osservare il contesto generale (*micro-management*)



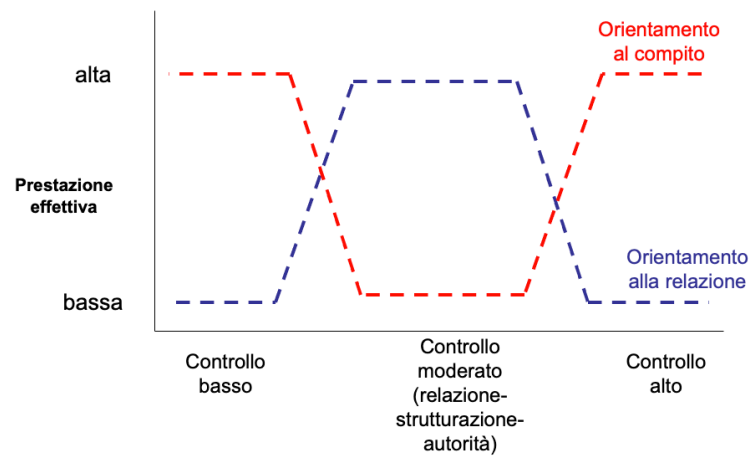
- La teoria comportamentale analizza il leader anche dal punto di vista del **grado di discrezionalità** che lo stesso lascia ai suoi collaboratori (**distribuzione del potere decisionale**). Egli può:
  - Decidere ed annunciare, semplicemente, la decisione; i collaboratori hanno il mero compito di eseguire (**leadership direttiva**)
  - Definire i confini e l'obiettivo dell'operato; i collaboratori raccolgono le informazioni, definiscono e valutano le alternative e prendono le decisioni (**leadership orientata all'empowerment**)
    - Esempio: la PPG, multinazionale del vetro, ha oltre 150 impianti nel mondo per la produzione di vetro e suoi derivati; essa implementa uno stile di leadership empowering: il risultato è il fatto che la forza lavoro si auto-dirige
    - Stiamo parlando di un processo di rivisitazione del concetto di leadership negli impianti produttivi (nel business vetro) al fine di aumentare efficienza e motivazione
    - Empowerment e forza lavoro auto-diretta:
      - Una sola job description per tutto l'impianto (significa massima flessibilità e costi inferiori)
      - Concentrazione sul team come unità di lavoro e di coordinamento
      - Non c'è divisione fisica tra l'area di produzione e gli uffici
      - Supervisione minima

### 3. Teorie contingenti della leadership

- L'efficacia degli stili di leadership dipende dalle **condizioni di contesto**, dalle situazioni: **i diversi stili di leadership sono più o meno efficaci nelle diverse situazioni**, non esistendo quindi un comportamento vincente
- Esistono due modelli, che è importante leggere in una prospettiva incrementale: ogni modello offre un arricchimento rispetto al precedente
  - **Modello di Fiedler**: cerca di capire come l'interazione tra l'orientamento del leader e la situazione possano influenzare le prestazioni
    - I leader possono assumere due **orientamenti** (*dalle teorie comportamentali*):
      - **Ai compiti (risultato)**: sono gratificati dal raggiungimento dei risultati e dal completamento del task assegnato
      - **Alle persone (relazioni)**: sono gratificati dallo sviluppo delle relazioni interpersonali buone e confortevoli
    - L'efficacia dell'uno o dell'altro orientamento (potenzialmente entrambi efficaci) dipende dal **controllo situazionale** che il leader possiede. Esso dipende da tre fattori:
      - **Struttura del compito** a livello di chiarezza, regole e procedure
      - **Relazione tra leader e membri del gruppo** come il clima positivo e la fiducia
      - **Posizioni di potere del leader** a livello di autorità legittima e autonomia decisionale
    - Un leader **orientato al compito** è più efficace in quelle situazioni in cui ha un **controllo situazionale** sul gruppo alternativemente:
      - **Molto alto**: i collaboratori sono consapevoli che il successo è garantito dal controllo del leader e dalla performance di ciascuno
      - **Molto basso**: il leader deve riuscire ad unire il gruppo che, altrimenti, sarebbe disunito



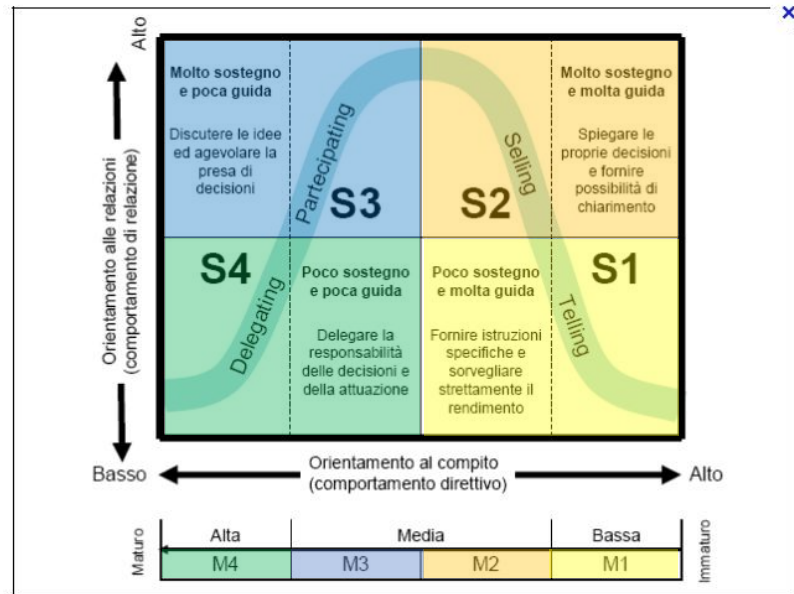
- Un leader **orientato alle relazioni** è più efficace nelle situazioni di controllo **moderato** in quanto è necessario avere un leader motivatore che sappia spingere alla cooperazione



- **Modello di Hersey e Blanchard**
  - Dettaglia un'altra dimensione importante rispetto alle caratteristiche dei collaboratori:
    - La loro **maturità lavorativa** ("il collaboratore è capace")
    - La loro **maturità psicologica** ("il collaboratore è sicuro di sé e mostra l'impegno necessario")
  - In questo modello è fondamentale che il leader **sappia valutare la maturità** di ogni collaboratore rispetto a ogni compito e adottare, conseguentemente, uno dei quattro comportamenti disponibili
  - Il leader può adottare un comportamento definito:
    - **Telling (S1 → M1)**: il collaboratore ha una bassa maturità nei confronti del task: non è né volenteroso né ha le capacità; il leader deve avere un forte orientamento al compito (e basso alle relazioni), guidandolo in modo pedissequo il collaboratore, fornendo istruzioni chiare e rimanendo disponibili per chiarimenti
    - **Selling (S2 → M2)**: il collaboratore ha ancora una maturità medio-bassa: non ha ancora la capacità di svolgere il task ma è molto volenteroso; il leader deve avere un alto livello di orientamento ai compiti e alle relazioni, spiegando le decisioni e offrendo al collaboratore la possibilità di chiedere eventuali aiuti
    - **Partecipating (S3 → M3)**: il collaboratore ha una maturità medio-alta (ha la capacità di svolgere il task ma non la volontà); il leader deve incoraggiare il collaboratore a partecipare alle attività decisionali, per permettere di aumentare il suo engagement
    - **Delegating (S4 → M4)**: il collaboratore ha sia la volontà sia le capacità di svolgere il task (maturità alta); il leader deve impiegare bassi livelli di orientamento sia al compito sia alla relazione, avendo un coinvolgimento solo marginale: si procede delegando le responsabilità decisionali ed attuative







#### 4. Gli approcci moderni alla leadership: l'approccio relazionale

- La dinamicità del ruolo di leader ha condotto gli studiosi a considerare la **relazione tra leader e collaboratori**
- Nascono due teorie:
  - **Teoria transazionale**
    - La relazione di leadership è basata sullo **scambio di reciprocità** tra leader e collaboratori
      - Gli individui tenderanno ad assumere **comportamenti** che garantiscono loro ricompense, **restituendo al leader quanto ricevuto attraverso le loro azioni**
      - Viceversa, il **leader punisce** quei **comportamenti** che **non producono i risultati desiderati**
  - **Teoria della leadership trasformazionale:**
    - La relazione tra leader e collaboratori è basata su tre principi: **motivazione, ispirazione e visione**
    - Il leader lavora sulla motivazione, sull'ispirazione e sulla costruzione di una visione dei lavoratori, **mostrando al collaboratore l'importanza dell'obiettivo** a livello soggettivo e per l'organizzazione stessa
    - Il **leader, quindi, trasforma i suoi collaboratori** coinvolgendoli nella loro stessa **autorealizzazione**, che viene a **coincidere con gli obiettivi del gruppo**; il leader stesso, in quanto parte del gruppo, cambia e muta a sua volta

### 13. LA CULTURA ORGANIZZATIVA

#### La cultura nazionale

- La cultura è un **sistema appreso di simboli, norme, conoscenze, e valori che forniscono una cornice relativamente stabile ma modificabile alla nostra interpretazione del mondo e al nostro orientamento in termini di comportamenti sociali.**
  - Si forma per **socializzazione**: si assimila da bambini vivendo in un certo paese e in un certo gruppo
  - Ha **radici estraneamente profonde** e coinvolge ogni aspetto della vita, dall'interazione tra le persone, alle relazioni tra uomo e natura: per questa ragione divengono coscienti solo nel momento in cui vengono messi in discussione, per esempio quando si ha un contatto con una cultura differente



- Include **credenze, valori, assunti, aspettative, atteggiamenti, percezioni** e determina il sistema di significati da noi attribuiti all'ambiente circostante
- Molte aziende definiscono alcuni core-value, che caratterizzano la cultura della specifica organizzazione: Hilton, ad esempio, fornisce sei valori di base, che tutti i dipendenti devono condividere per poter lavorare: Hospitality, Integrity, Leadership, Teamwork, Ownership, Now
- Per conoscere le diversità tra le diverse culture nazionali, **Geert Hofstede** ha analizzato un numeroso database di valori ripresi attraverso test specifici effettuati tra il 1967 e il 1973 a 116.000 impiegati IBM in più di 70 paesi
- Egli ha individuato **5 dimensioni della cultura nazionale**: nelle tabelle sotto riportate, abbiamo desunto, dagli studi di Hofstede, le implicazioni a livello organizzativo e lavorativo, della prevalenza di una o dell'altra dimensione della **cultura nazionale che, necessariamente, influenza anche la cultura organizzativa**
  - **AVVERSIONE ALL'INCERTEZZA (AL RISCHIO)**: misura **quanto** i membri di una cultura si sentono **minacciati da situazioni incerte e sconosciute, ambigue e nuove**
    - Alta avversione per incertezza: culture che hanno **regole e leggi ferree** e sono **intolleranti verso idee e comportamenti devianti**.
    - Bassa avversione per incertezza: culture che accettano maggiormente l'aleatorietà, più tolleranti verso le opinioni altrui, cercano di avere poche regole e leggi. Lasciano che più correnti di idee convivano e si evolvano contemporaneamente.

<i>A livello organizzativo</i>	
<b>BASSA AVVERSIONE ALL'INCERTEZZA</b>	<b>ALTA AVVERSIONE ALL'INCERTEZZA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Bassa strutturazione</b> delle attività</li> <li>● Poche regole scritte (<b>bassa formalizzazione</b>)</li> <li>● Maggiore <b>assunzione di rischi</b></li> <li>● <b>Pochi comportamenti rituali</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alta strutturazione delle attività</li> <li>● Molte regole scritte (alta formalizzazione)</li> <li>● Precisione e puntualità</li> <li>● Minore assunzione dei rischi</li> <li>● Molti comportamenti rituali (non è appropriato mostrare le emozioni)</li> </ul>

- **DISTANZA DI POTERE**: misura in cui una società **si aspetta e accetta** che il **potere** sia **distribuito in modo diseguale** nelle istituzioni, nella società e nelle organizzazioni, grado di differenza di status ammesso
  - La distanza di potere si ha in qualsiasi situazione in cui vi sia un'autorità e un subalterno: distanza tra genitori e figli, capi e impiegati, insegnanti e studenti, eccetera

<i>A livello organizzativo</i>	
<b>BASSA DISTANZA DI POTERE</b>	<b>ALTA DISTANZA DI POTERE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Decentramento decisionale</b></li> <li>● Organizzazioni <b>piatte</b></li> <li>● <b>Bassi differenziali retributivi</b></li> <li>● <b>Lavori manuali e d'ufficio valutati ugualmente</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Accentramento decisionale</b></li> <li>● Organizzazioni <b>verticistiche</b></li> <li>● <b>Alti differenziali retributivi</b>, status symbol</li> <li>● <b>Lavori d'ufficio valutati più di quelli manuali</b></li> <li>● <b>Centralità del ruolo del capo</b></li> </ul>

- **INDIVIDUALISMO VS. COLLETTIVISMO**: misura quanto i **comportamenti** di una persona sono orientati al **benessere del singolo** o al **benessere della collettività**
  - Una cultura è **individualista** quando i rapporti reciproci fra gli individui non sono stretti: **l'individuo si occupa di sé stesso** e dei suoi familiari stretti, **importanza della libertà** e delle **scelte** di affermazione dei **singoli**



- Una cultura è **collettivista** se l'appartenenza a uno o più gruppi è fondamentale, prevale l'**identità collettiva**, gli individui crescono in gruppi coesi e protettivi a cui danno in cambio fedeltà.

<i>A livello organizzativo</i>	
<b>COLLETTIVISMO</b>	<b>INDIVIDUALISMO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Organizzazione come famiglia</b></li> <li>• L'organizzazione difende gli <b>interessi dei dipendenti</b> (paternalismo)</li> <li>• Pratiche manageriali basate su <b>lealtà, senso del dovere e partecipazione al gruppo</b></li> <li>• <b>Leadership orientata alle persone</b></li> <li>• Processi decisionali <b>condivisi</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Organizzazione impersonale</b></li> <li>• Personale difende i <b>propri interessi</b> (sindacato)</li> <li>• Pratiche manageriali che <b>incoraggiano e premiano l'iniziativa individuale</b></li> <li>• <b>Leadership orientata al compito</b></li> <li>• Processi decisionali <b>unilaterali</b></li> </ul>

- **MASCOLINITÀ VS. FEMMINILITÀ:** misura in cui una società **enfatisa valori associati agli stereotipi maschili** (aggressività, dominanza) **rispetto a quelli femminili** (compassione, empatia, collaborazione).
  - **Culture ad alta mascolinità:** assertive, competitive, "dure", perseguenti la visibilità personale. In esse conta essere brillanti, "chi la spunta", i risultati raggiunti. I ruoli sociali dei generi sono chiaramente distinti.
  - **Culture ad alta femminilità:** accomodanti, "morbide", perseguenti la solidarietà. In esse conta salvaguardare buoni e sinceri rapporti con le persone, la realizzazione di un comune progetto, la cooperazione.

<i>A livello organizzativo</i>	
<b>FEMMINILITÀ</b>	<b>MASCOLINITÀ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ruoli non legati alle differenze di genere</b></li> <li>• Organizzazione <b>non interferisce nella vita privata</b> delle persone</li> <li>• Più donne in <b>incarichi qualificati</b></li> <li>• Riconoscimento di <b>qualità soft</b> e di <b>attenzione agli altri</b></li> <li>• Importanza dei riconoscimenti sociali e comunicazione</li> <li>• Empowerment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruoli legati a <b>differenze di genere</b></li> <li>• Organizzazione può <b>interferire nella vita privata</b> per difendere i propri interessi</li> <li>• <b>Poche donne</b> in posizioni qualificate</li> <li>• Ricompensate <b>aggressività, competizione, relazioni di scambio</b></li> <li>• <b>Lavoro è interesse centrale</b> e prioritario della vita</li> </ul>

- **SCHEMI MENTALI ORIENTATI AL LUNGO O AL BREVE PERIODO:** misura in cui in una **società prevalgono modelli di pensiero** e di **comportamento** le cui implicazioni posso essere **valutate su orizzonti temporali diversi**.

<i>A livello organizzativo</i>	
<b>SHORT TERM</b>	<b>LONG TERM</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Verità assolute</b> e rispetto per le tradizioni</li> <li>• <b>Pochi risparmi</b></li> <li>• Orientamento ai <b>risultati di breve</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La verità dipende dalle situazioni, tradizioni adattate alle condizioni</li> <li>• <b>Frugalità, molti risparmi, perseveranza</b></li> <li>• <b>Orientamento alle relazioni</b> costruite nel lungo periodo</li> </ul>



**La cultura organizzativa**

- Come accade per le nazioni, anche le organizzazioni, in quanto gruppi di individui, sviluppano nel tempo un insieme di significati, credenze e idee condivise, e quindi una **cultura**
- **Perché è importante la cultura organizzativa?**
  - **È un processo di sense-making:** ci aiuta a comprendere come gli individui interpretano e percepiscono le cose utilizzando il *frame* della cultura
  - **È uno strumento di coordinamento:** è un riferimento che agevola i rapporti tra gli individui in quanto condividono tutti lo **stesso vocabolario di oggetti e gesti**; ciò permette di ridurre i tempi di coordinamento e comprensione ma può generare problemi a livello di conformismo (group-think e allontanamento della visione differente)
  - **È uno strumento di riduzione dell'ansia (funzione emotiva):** la cultura riduce l'ansia e lo stress in quanto pone a **proprio agio le persone che sanno cosa aspettarsi** a livello di comportamento e di ruolo
  - **Fornisce identità organizzativa e senso di appartenenza:** riconoscendosi in una cultura, l'individuo si sente partecipe della realtà circostante
- La cultura organizzativa **affonda le sue radici nella cultura nazionale**, ovvero quell'insieme di valori e norme del paese di appartenenza, **ma si distingue per la sua specificità** legata alla storia e alle caratteristiche del prodotto e del settore, all'esperienza di ogni singola impresa, ai valori dei suoi fondatori e manager, ecc.
- All'interno della stessa organizzazione possono nascere anche **subculture**, come variazioni alla cultura dominante
- Una definizione di cultura organizzativa è la seguente:

**La cultura organizzativa è l'insieme di assunti fondamentali che un certo gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato mentre imparava ad affrontare i problemi legati al suo adattamento esterno o alla sua integrazione interna, e che hanno funzionato in modo tale da essere considerati validi e quindi degni di essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazioni a tali problemi**

- In base a questi problemi osserviamo che:
  - Si **basa su assunti fondamentali** e **valori condivisi** da un gruppo
  - Si **sviluppa nel tempo** come prodotto storico di un **apprendimento collettivo**
  - È fondata **sull'esperienza pratica di superamento dei problemi** e di **sopravvivenza all'ambiente**
  - È **condivisa dai membri e condiziona il modo in cui essi pensano e sentono**
  - È formata e mantenuta attraverso un **processo di socializzazione**
- Gli **elementi fondamentali della cultura** sono:

<b>VALORI</b>	<p>Sono un <b>insieme di principi guida e standard</b> ai quali una cultura attribuisce una valenza intrinseca e che <b>definiscono ciò che sta a cuore ai membri di un'organizzazione</b>, ciò che è giusto e ciò che è sbagliato.</p> <p>I valori che contano sono, nella maggior parte dei casi, <b>impliciti</b> e si manifestano in <b>credenze, regole, modi di pensare e agire</b>.</p> <p>Essi non sono idee astratte, ma nascono concretamente da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Personalità e valori individuali</b> dei fondatori</li> <li>• <b>Specificità del settore</b>, del prodotto, della cultura nazionale</li> <li>• <b>Risposte a problemi concreti</b> e specifici affrontati dall'organizzazione in passato</li> </ul>
<b>NORME</b>	<p>Sono <b>aspettative di comportamento rispetto all'interazione tra gli altri soggetti facenti parte dell'organizzazione</b>. Sono prevalentemente <b>non scritte</b> ma sono imparate dai membri dell'organizzazione grazie <b>all'osservazione degli altri membri</b> e a</p>



	<p>come questi interpretino e rispondano alle diverse situazioni, coerentemente con i valori condivisi.</p> <p>Con il tempo questi valori vengono <b>introiettati e condivisi dalla mentalità</b> di ognuno e influenzano il modo di interpretare la realtà e di reagire alle situazioni</p>
<b>MITI E STORIE</b>	<p>Lo <b>storytelling</b> consiste in quelle storie raccontate all'interno e all'esterno dell'impresa e spiegano, attraverso <b>fatti veri, veritieri o romanzati</b>, comportamenti che mostrano la nascita dei valori dell'organizzazione. Sostanzialmente sono la <b>narrazione delle gesta eroiche</b> con i quali i leader/fondatori hanno affrontato positivamente situazioni difficili</p>
<b>RITI E CERIMONIE</b>	<p>Servono a <b>comunicare e rafforzare i valori e le norme culturali</b>. Essi possono segnare riti di passaggio, di integrazione o di rinforzo dell'identità sociale e dello status dei dipendenti</p>
<b>LEADER</b>	<p>Il leader esercita una <b>forte influenza</b> sulla cultura di un'organizzazione, anche se <b>non può determinarla completamente</b> e in modo unilaterale, in quanto il consenso deve essere negoziato tra tutti i membri del sistema sociale.</p> <p>Azioni e discorsi dei leader hanno una fortissima influenza sulla cultura: attraverso <b>azioni e parole</b> i top manager <b>stabiliscono le norme che filtrano nell'organizzazione</b>, determinando e rinforzando i valori</p>

### Il modello multilivello di Schein

- Secondo questo modello, la cultura assomiglia a un nocciolo, costituito su **tre livelli tra loro correlati sulla base della visibilità e accessibilità** dei vari elementi che compongono la cultura organizzativa aziendale:
  - Esiste una parte esterna, che tutti possono vedere → **MANIFESTAZIONE E ARTEFATTI**
    - Riguardano le **effettive tracce della vita organizzativa**, tra cui simboli fisici, spazio organizzativo
    - Gli artefatti sono gli **elementi osservabili della cultura** organizzativa, che possono essere interpretati alla luce della teoria di Hofstede
      - Un'azienda con a disposizione un parco e degli ombrelloni dove è possibile lavorare dà l'impressione di un'azienda con una cultura organizzativa caratterizzata da *collettivismo*
      - Un'azienda che propone un *picnic day* potrebbe essere caratterizzata da una *bassa distanza dal potere*
    - Tra gli artefatti che possiamo osservare abbiamo:
      - **Cerimonie**: azioni collettive ad alta risonanza emotiva in cui la comunità celebra i successi ed i valori organizzativi
      - **Riti**: di passaggio, di integrazione e di rinforzo di valori e norme
      - **Miti e storie**: sono racconti drammatizzati di episodi più o meno reali che legittimano il modo in cui un'organizzazione opera e rendono desiderabili i comportamenti tenuti negli eventi narrati. Contengono eroi e figure celebri, che vengono assurti a modello comportamentale per i dipendenti
  - Sotto questo primo livello esiste una parte più nascosta → **VALORI** condivisi a livello aziendale
    - Essi **guidano i comportamenti delle persone** all'interno dell'organizzazione, fornendo una **bussola comune** ai dipendenti
  - In massima profondità si trovano gli **ASSUNTI DI BASE**, ovvero **convinzioni profonde e condivise ma non espresse** (poiché non necessario) su elementi fondamentali
    - Sono dati per scontati e inconsci e sono molto complessi da osservare direttamente



- Rappresentano il vero **cuore della cultura aziendale**, condizionando necessariamente tanto i valori quanto le manifestazioni ed artefatti



## 14. LE STRUTTURE ORGANIZZATIVE

### L'organizzazione aziendale e i fattori contingenti

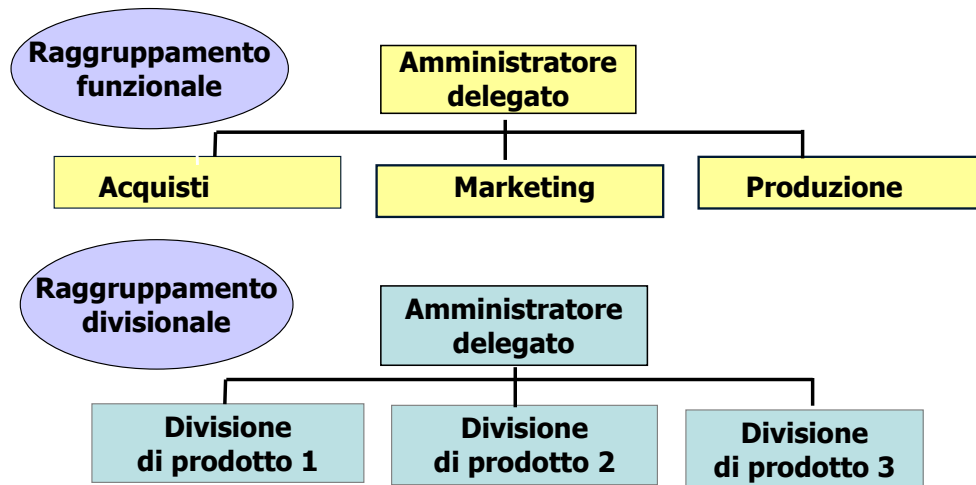
- La **struttura organizzativa** (o macrostruttura) esprime i **criteri di fondo con cui viene attuata nell'azienda la divisione del lavoro, sia verticale sia orizzontale**
- Essa si manifesta nella costituzione di **unità organizzative** all'interno delle quali si trovano diverse **posizioni** cui sono associate precise **mansioni**
- La struttura organizzativa trova sua rappresentazione grafica nell'**organigramma**, che si distingue dal *mansionario*, nel quale sono descritti, analiticamente, i compiti assegnati a ciascuna posizione
- In sede di progettazione degli assetti organizzativi, un insieme di contingenze definiscono l'effettiva **organizzazione aziendale**:
  - **Ambiente**
  - **Tecnologia**
  - **Cultura**
  - **Dimensione**
  - **Strategia e obiettivi dell'azienda**

### Le tipologie di strutture organizzative

- I criteri di divisione del lavoro danno luogo a due tipologie di unità organizzative:
  - **Funzione:** è composta da persone, messe a lavorare insieme, che possiedono **competenze simili** e usano le **stesse tipologie di conoscenze** per svolgere il loro lavoro (**guida la competenza**)
  - **Divisione:** è composta da persone, messe a lavorare insieme, perché accumulate dalla responsabilità di produrre un **determinato bene/servizio** o di occuparsi di uno **stesso mercato** (**guida il prodotto**)
- Ad esempio, in un'azienda che si occupa di pasta, biscotti e merendine troveremo:
  - Logica funzionale: funzione produzione, marketing, vendite si occupano di tutti i prodotti aziendali



- Logica divisionale: divisione pasta, divisione merendine, divisione biscotti all'interno della quale ci sono le funzioni (di produzione, marketing...)



### La struttura funzionale

- In un organigramma funzionale distinguiamo in:
  - **Organi di linea**
    - Sono unità inserite in modo **gerarchico** nella struttura organizzativa
    - Sono **direttamente coinvolte** nel **processo di trasformazione produttiva** di un bene o di un servizio
  - **Organi di staff**
    - Sono inseriti nella struttura organizzativa in modo **non gerarchico**
    - Non hanno autorità formale sulle attività di linea
    - Sviluppano una competenza specialistica allo scopo di **supportare i responsabili di linea** (non sono coinvolte nel processo produttivo)
- Tra i criteri di divisione riconosciamo alcuni **criteri di applicabilità** (*quando applicare la struttura funzionale, e non la divisionale?*)
  - Il criterio di fondo è sempre scegliere tra strutture che tendono più alla funzionalizzazione (funzionale e funzionale modificata) o alla divisionalizzazione (divisionale o divisionale con funzioni accentrate)
  - La funzionale è utile quando:
    - Il **prodotto è unico** o i **più prodotti sono fortemente correlati tra loro**
    - Il suo **mercato è standardizzato e stabile**
    - L'**interdipendenza tra le funzioni** (impatto che l'operato di una funzione ha sugli obiettivi di un'altra funzione) è **bassa**
    - **Interdipendenza all'interno della stessa funzione** (all'interno della stessa funzione possiamo avere lo stesso processo per tutti i prodotti?) è **alta**



#### CASO 4 – UN JEANS TROPPO STRETTO

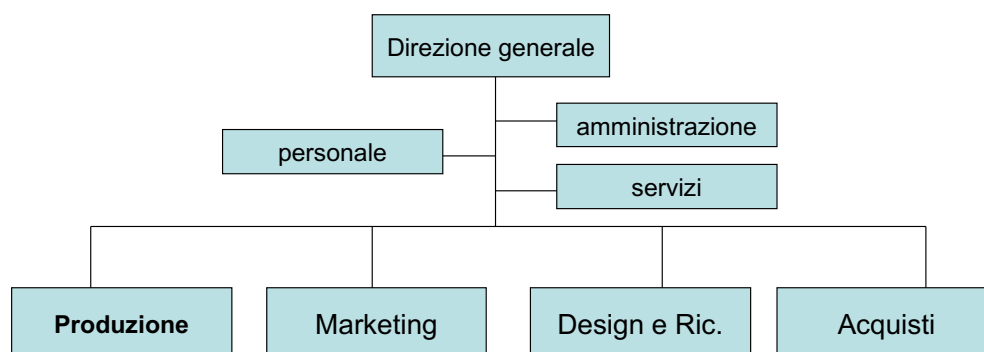
La Vesti Bene è un'azienda di medie dimensioni che opera nel settore dell'abbigliamento. Negli ultimi anni l'azienda ha vissuto una forte espansione grazie all'introduzione di tre nuove linee di prodotto in aggiunta a quella tradizionale (un jeans firmato). Le tre nuove linee sono: la linea classica Uomo, la linea classica Donna e la linea Sport (capi leggeri per il dopo sport). Tuttavia, il jeans firmato rappresenta ancora il prodotto di punta con il 40% del fatturato complessivo realizzato dall'azienda. La struttura organizzativa è di tipo funzionale con quattro direzioni di linea (Direzione Produzione, Marketing e Vendite, Design e Ricerca, Acquisti) e tre organi di staff (Personale e Organizzazione, Amministrazione e Finanza, Servizi Generali).

L'Alta Direzione ha chiesto al responsabile dell'organizzazione, Arturo Andersen, di analizzare le ragioni dei profondi dissapori che sembrano moltiplicarsi nell'azienda. Gli scontri tra la Produzione e le Vendite si sono acuiti e ciò malgrado la stima reciproca tra i due responsabili. Le tensioni si manifestano nell'unica occasione di incontro, rappresentata dalle riunioni formali per la programmazione semestrale delle attività. Le condizioni competitive sono profondamente mutate e oggi per eccellere sono determinanti il rispetto dei tempi di consegna e la qualità del prodotto. Anche la funzione acquisti si trova ad affrontare molti problemi. I nuovi prodotti richiedono specifiche molto diverse. Non si riesce a fare una politica oculata degli acquisti, si lavora sempre per eccezioni; il Direttore Generale ha la sensazione che si potrebbero risparmiare un sacco di soldi con una razionalizzazione delle attività. Al contrario il responsabile acquisti da diverso tempo chiede un incremento di organico per la sua funzione. Il Direttore di Produzione tende a privilegiare le linee più standardizzate (minori costi) ed esige il rispetto assoluto della programmazione, mentre il responsabile delle vendite è favorevole ad una gestione più flessibile privilegiando di volta in volta le linee a più alta domanda di mercato (maggiori ricavi). Il risultato è una continua negoziazione i cui risultati non sono quasi mai a favore dell'azienda o dei clienti ma servono per ripristinare un minimo di unità all'interno del gruppo dirigente. In ogni caso, in questo caos, è difficile attribuire le responsabilità e ognuno sembra avere sempre una buona scusa per giustificare gli errori. Tutti i manager di primo livello dell'azienda sembrano comunque rimpiangere i tempi dell'unico prodotto: il grande magazzino (che consentiva una distribuzione tempestiva e capillare) e i grandi volumi con la produzione a bassi costi unitari.

Arturo Andersen è convinto che il problema sia quello dell'integrazione tra le funzioni: seduto vicino alla finestra dell'ufficio continuava, perplesso, ad osservare l'organigramma aziendale...

#### Domande:

- Disegnate la struttura attuale di VestiBene



- Quali sono i problemi della struttura di VestiBene?
  - I prodotti sono troppi perché si riesca a gestire attraverso una struttura puramente funzionale
  - Gli obiettivi tra le diverse funzioni non sono condivisi e ciascuna funzione pensa solo ai suoi obiettivi, ricercando obiettivi locali (es.: produzione → efficienza delle



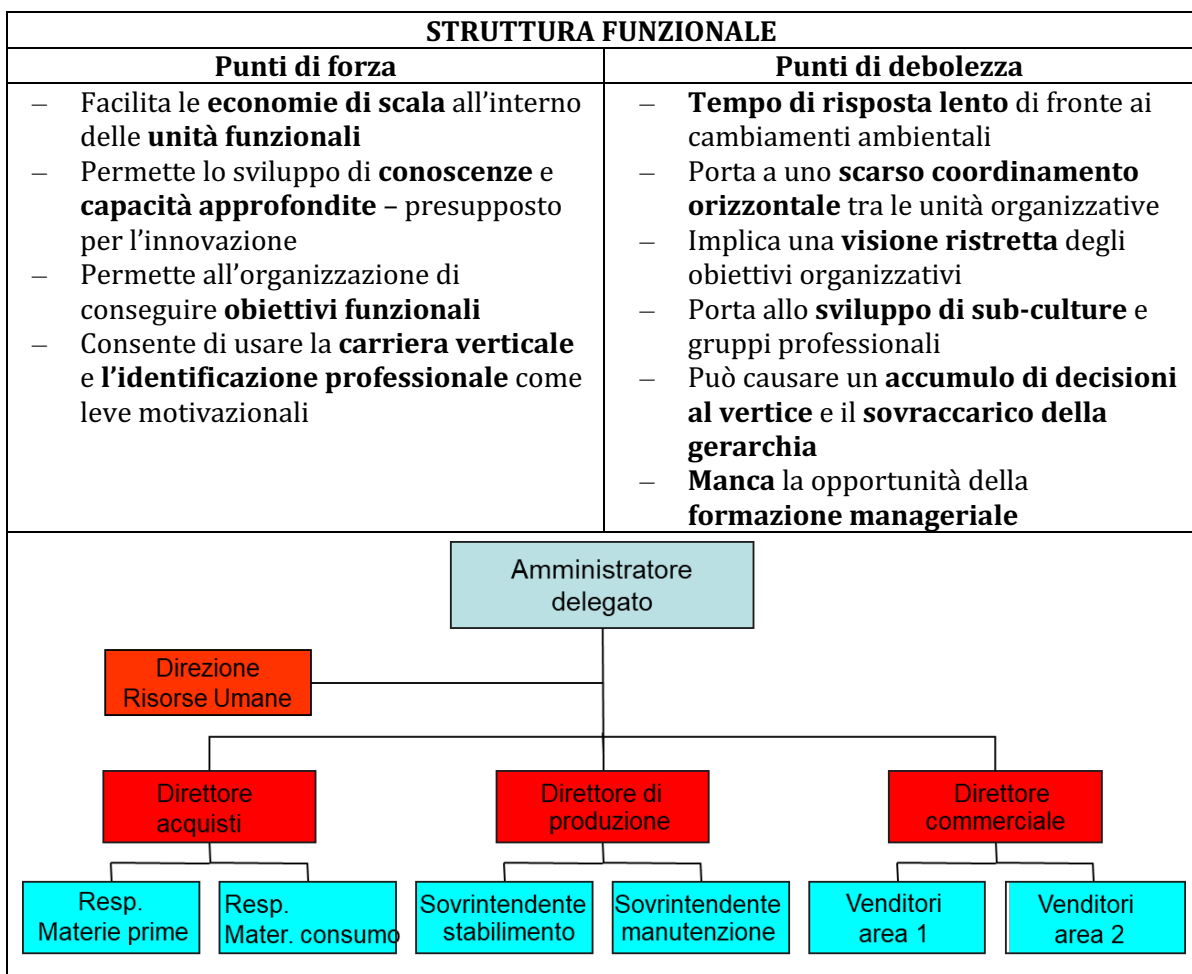
macchine; Marketing&Vendite → nuovi prodotti e continui cambi di settaggi dei macchinari)

- La comunicazione è ridotta, con un ritrovo ogni 6 mesi
- L'interdipendenza tra le funzioni è diminuita, in quanto i canali di distribuzioni sono aumentati (Decathlon, Boutique di moda) e, conseguentemente, aumentano le competenze necessarie: la funzione si spacca attorno al prodotto

Numerosità e differenza prodotti	È cresciuta
Stabilità e standardizzazione dei mercati	Si è abbassata
Interdipendenze tra funzioni (impatto che l'operato di una funzione ha sugli obiettivi di un'altra funzione)	È cresciuta (es.: relazione acquisti-produzione)
Interdipendenze all'interno della stessa funzione	Si è abbassata (es.: vendite che vogliono differenziare per prodotto)

- Cambiereste la struttura della VestiBene? Se sì, come?
  - Si tende verso una divisionale, ma essa è un tipo di struttura molto costosa, adatta ad aziende particolarmente grandi
  - Inserimento di **organi di integrazione**, che permettono di mantenere il focus sulle competenze ma garantiscono l'integrazione tra le funzioni e aggiungono un focus sul prodotto

- Possiamo dire che:



- Come **risolvere i problemi** della struttura funzionale?
  - La **divisionale** si usa quando le condizioni che abbiamo indicato per l'analisi sono completamente all'opposto di quelle che favoriscono la funzionale; dati i suoi **alti costi**, inoltre, si adatta ad aziende di grandi dimensioni
  - Per **situazioni intermedie**, prima della divisionale ci sono altre soluzioni: si agisce su quelli che chiamiamo **meccanismi di integrazione**
- I manager possono risolvere questi problemi legati alla struttura funzionale attraverso adeguati meccanismi di integrazione:
  - **Meccanismi operativi impersonali** (regole, procedure)
  - **Meccanismi operativi interpersonali** (autorità gerarchica, team inter-funzionali, singoli responsabili del coordinamento: **product manager, project manager**)
- Questi meccanismi **affiancano la struttura funzionale**, risolvendone i problemi e mantenendo i suoi vantaggi

**Gli organi di integrazione**

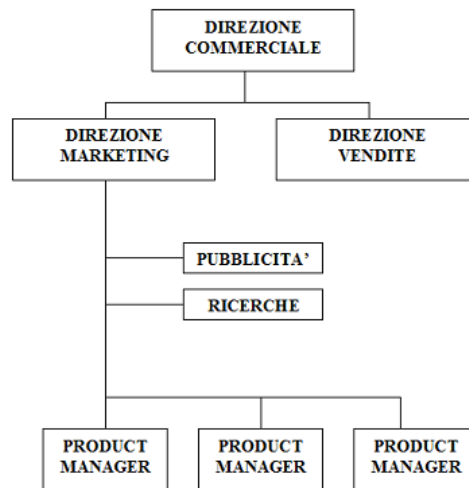
COMPLESSITÀ 	<b>REGOLE/PROCEDURE</b>	Le persone stabiliscono <b>regole e “usi” di comunicazione e di coordinamento</b>
	<b>GERARCHIA</b>	Il capo interviene con la sua <b>autorità</b> perché le funzioni <b>comunicano e allineino i loro comportamenti</b>
	<b>UNITÀ DI COORDINAMENTO</b>	Un <b>manager</b> di una delle funzioni si assume la <b>responsabilità di collaborare al coordinamento delle funzioni</b>
	<b>TASK FORCE</b>	I <b>manager</b> delle diverse funzioni si riuniscono in <b>comitati temporanei</b> per fronteggiare maggiori esigenze di coordinamento (es.: task force per la gestione della pandemia)
	<b>TEAM</b>	La differenza rispetto alla task force è che il team è un <b>comitato permanente</b> (si usa quando l'esigenza di integrare le diverse visioni delle funzioni diventa una necessità continua)
	Ruolo di integrazione <u>temporaneo</u> ( <b>con</b> autorità e persone assegnate): <b>PROJECT MANAGER</b>	È una posizione manageriale istituita <b>formalmente</b> per il coordinamento tra funzioni. Ha <b>potere</b> e ha <b>persone assegnate appositamente</b> nella propria unità
	Ruolo di integrazione <u>permanente</u> ( <b>senza</b> autorità e persone assegnate): <b>PRODUCT MANAGER</b>	È una posizione manageriale istituita <b>formalmente</b> per il coordinamento tra funzioni. <b>Non ha potere formale</b> e non <b>ha persone assegnate</b> , ma <b>coordina persone</b> (la loro appartenenza rimane “funzionale”)

**Struttura funzionale con Product Manager (es. Danone, Mellin)**

- È la prima struttura funzionale modificata: essa è caratterizzata da una **articolazione che permane funzionale** a cui sono **collegati degli organi specializzati per prodotto** che hanno la funzione di **integrare le varie unità funzionali** per quanto concerne ogni singolo prodotto
- I manager sono responsabili di tutti gli aspetti relativi ad un unico prodotto o ad un gruppo di prodotti; in particolare identifichiamo (*non importante ai fini dell'esame*):



- Product manager *forti*, facente capo direttamente all'alta direzione e svolge un'azione di integrazione inter-funzionale per lo specifico prodotto; la sua azione di coordinamento avviene attraverso relazioni orizzontali, prive di autorità gerarchica
- Product manager *deboli*, è collocato alle dipendenze della direzione marketing e gestisce le leve del marketing operativo per lo specifico prodotto; la sua funzione di integrazione è più limitata
- Quando il product manager è correttamente progettato?
  - **Corretto inserimento gerarchico** (deve essere posto gerarchicamente almeno al livello delle funzioni che devono essere integrate)
  - **Valutazione su obiettivi** che includano anche quelli degli **organi da integrare**
  - **Elevata influenza sulle unità da integrare**, esercitando un'influenza limitatamente alla competenza riconosciuta e non mediante status o gerarchia;
  - Selezione sulla base del **profilo professionale 'manageriale'**, più che tecnico
- Criteri di applicabilità:
  - Crescita nel numero/varietà dei prodotti gestiti dalle funzioni (**riduzione del grado di relatedness tra prodotti/servizi**)
  - Crescita nei livelli di personalizzazione dei prodotti/servizi (dal prodotto di massa alla **mass customization**)
  - **Crescita del numero/varietà dei mercati/clienti** gestiti dalle funzioni
  - Necessità di **scambio e condivisione incrociata di know-how** (dall'apprendimento di funzione all'apprendimento organizzativo)



**Struttura funzionale con Project Manager (es. Eni, Fincantieri)**

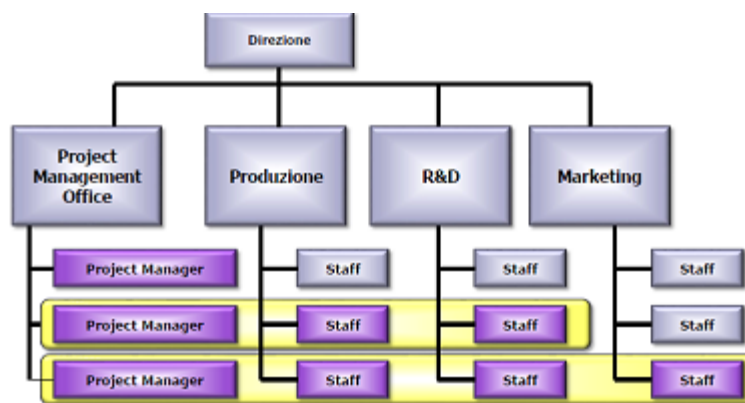
- Nella struttura funzionale modificata per processo si inseriscono **project manager dedicati a realizzare progetti di cambiamento o di innovazione** (di prodotto, di processo, ecc.) che coinvolgono l'intera organizzazione
- I project manager sono figure temporanee che:
  - **Coordinano orizzontalmente** più funzioni, attivando team inter-funzionali
  - Sono misurati sul **risultato del progetto**
  - Solitamente rispondono alla **direzione generale** (primi riporti gerarchici) e sono dotati di **autonomia decisionale**
  - Rappresentano un **ruolo di confine con l'ambiente di riferimento**
  - Hanno competenze relazionali e capacità organizzative distintive
- Tale struttura presenta:

VANTAGGI	SVANTAGGI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maggiore <b>controllo del progetto</b> e possibilità di controllare i risultati</li> <li>- Migliori <b>relazioni con i clienti</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Struttura complessa</b> da gestire nel quotidiano</li> </ul>



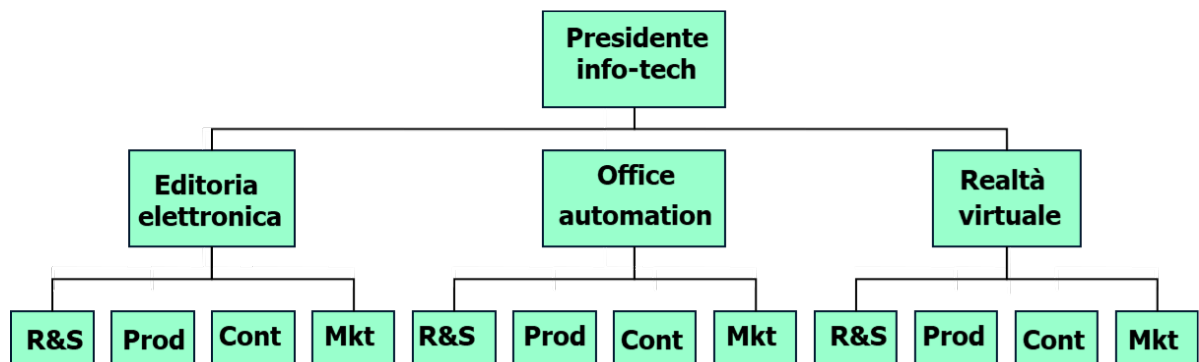
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minori <b>tempi di sviluppo dei progetti</b></li> <li>- Maggiore <b>coordinamento</b></li> <li>- Migliore <b>qualità</b></li> <li>- Più <b>elevato orientamento al risultato</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Conflitti</b> tra i project manager e i responsabili funzionali</li> <li>- Lo spostamento delle persone riduce le loro capacità e conoscenze specialistiche, con conseguente <b>riduzione delle economie di specializzazione.</b></li> <li>- Dimensionamento e ritenzione alla conclusione del progetto</li> </ul>
--	--

- Il project manager **può essere utile durante il lancio di un nuovo prodotto** (es.: nuova linea di scarpe); **una volta che il prodotto è stato lanciato**, si potrebbe pensare di inserire, eventualmente, un **product manager**



**La struttura divisionale**

- Nel momento in cui i product manager **non** sono più sufficienti per garantire una **adeguato coordinamento**, nel momento in cui i **prodotti/servizi venduti sono eccessivamente eterogenei** (a livello di competenze, mercati, caratteristiche di prodotto/servizio...) si opta per una **aggregazione a livello di prodotto**
- Quando l'azienda è sufficientemente grande, per giustificare l'aumento dei costi dovuta alla duplicazione delle funzioni, si introduce la **struttura divisionale**

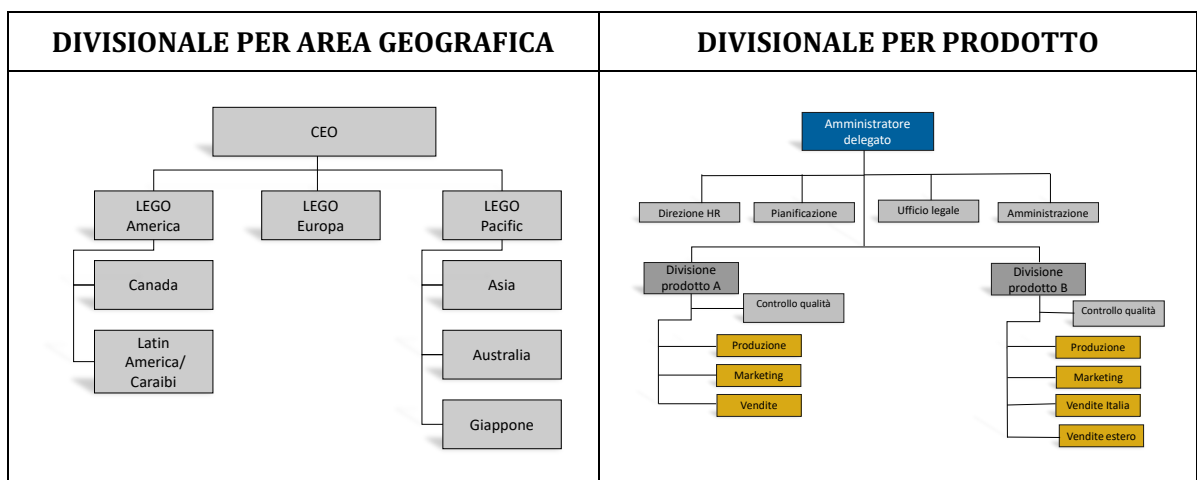


- Essa presenta alcune caratteristiche distintive:
  - **Creazione di divisioni:** unità quasi-indipendenti, che operano come quasi-imprese
  - **Decentramento decisionale**
  - Ciascuna divisione al **proprio interno** adotta una **tradizionale struttura gerarchico-funzionale**



- La struttura divisionale garantisce una **maggiore rapidità del processo decisionale** ed una **migliore accountability**: infatti, poiché le divisioni sono dei centri di profitto (*quasi-aziende a sé stanti ed indipendenti*) e, per questa ragione, è possibile:
  - Prendere **decisioni strategiche in modo rapido e preciso** (dismissioni, aumenti di produzione...)
  - I **problemi e le relative responsabilità** possono essere più **facilmente individuati** (non c'è la necessità di negoziare con le altre divisioni ed è presente un unico centro di responsabilità)
- Permangono punti di **debolezza**:
  - Si **perdono le economie di scala** e si **duplicano le funzioni**: i **costi aumentano** e, per questo, è adatta solo per le grandi imprese che *possono permetterselo*
  - Può essere presente una **cannibalizzazione tra divisioni**: l'obiettivo, pur rimanendo locale in senso di divisione, esso è un obiettivo macro, poiché concorre alla buona riuscita del lavoro della divisione stessa (al contrario della funzionale, dove si procede per *micro-management*, con obiettivi estremamente locali, relativi ad una sola funzione aziendale come il marketing, la produzione, le vendite... funzioni con obiettivi spesso contrastanti)

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creazione di <b>unità semi-autonome</b> nei processi decisionali</li> <li>- <b>Responsabilità sul prodotto</b> e chiari punti di contatto</li> <li>- <b>Alto grado di coordinamento tra le funzioni all'interno delle stesse divisioni</b></li> <li>- <b>Capacità di adattamento</b> a differenze di prodotto, geografiche, di clientela</li> <li>- Opportunità di <b>carriere sia verticali</b> che orizzontali (si lavora prima in una e poi nell'altra divisione) e di praticare il ruolo manageriale</li> <li>- <b>Innovazione di tipo incrementale</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implica una <b>duplicazione delle risorse</b> e quindi <b>maggiori costi</b></li> <li>- Porta a uno <b>scarso coordinamento tra le linee di prodotto</b></li> <li>- <b>Elimina l'approfondimento delle competenze</b> e la <b>specializzazione tecnica</b></li> <li>- Rende <b>difficili l'integrazione e la standardizzazione tra le linee di prodotto</b></li> </ul>

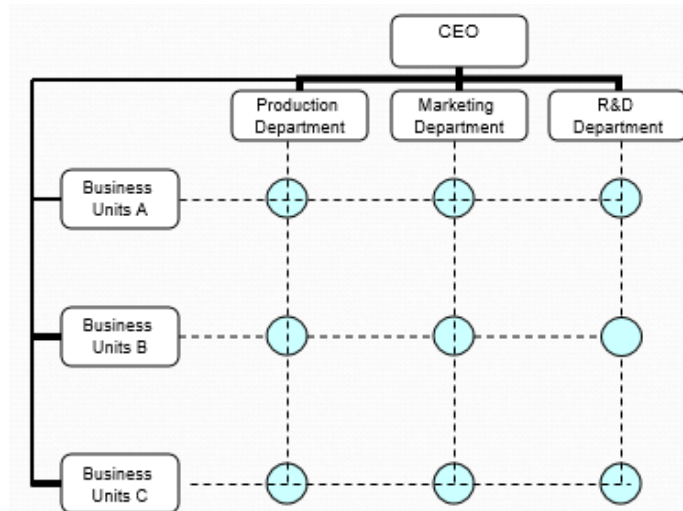


**La struttura a matrice**

- Se la struttura funzionale si applica quando si hanno una forte focus sulle competenze tecniche e quella divisionale quando il focus è sul prodotto, la **struttura a matrice** si applica quando si vuole mantenere un **doppio presidio sui processi/tecniche e sul prodotto**



- Le **funzioni** rappresentano dei **centri di competenza**; le **divisioni**, che rappresentano **centri di profitto, attingono da questi centri di competenza** sulla base di quanto necessario per lo specifico prodotto
  - La SDA Bocconi presenta una struttura a matrice: si occupa di diversi mercati (private corporate, public administration, open) ciascuno con diverse esigenze e necessità; dall'altra parte occorre presidiare la conoscenza e far sì che questa sia sempre aggiornata: si sviluppano aree di competenza (HR-Organizzazione-Leadership, Finance, Accounting, Digital...) I tre mercati e le aree di competenza sono messe a matrice:
    - Le aree di competenza sviluppano le competenze specifiche → funzioni
    - Le divisioni di mercato richiamano le competenze per la specifica necessità → divisioni
- Tale struttura sviluppa un **two-boss management** in quanto un soggetto risponde sia al responsabile della divisione sia a quello di area di competenza: **tale duplice dipendenza è continua nel tempo ed è presente ogni giorno**
- Ciò conduce ad una **moltiplicazione dei ruoli direttivi** (direttori di funzione + direttori di divisione)
- Si necessita di uno stile di direzione basato sulla **creazione del consenso**, sulla **condivisione di obiettivi e valori**, sull'**uso ottimale delle risorse a livello globale**

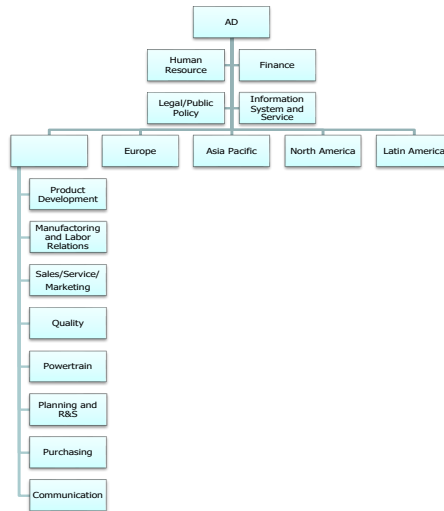


PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizza il <b>coordinamento necessario</b> per far fronte a <b>richieste duali</b> da parte dei clienti (si presidia un mercato dando competenze specifiche ed eccellenti per quel mercato)</li> <li>- Assicura la <b>condivisione flessibile delle risorse umane</b> tra i prodotti (posso inserire persone particolarmente competenti in un determinato ambito)</li> <li>- Offre <b>opportunità per lo sviluppo di competenze</b> sia <b>funzionali</b> sia di <b>prodotto</b> (sviluppo le competenze in una materia specifica ma in mercati anche diversi)</li> <li>- Opportunità di <b>carriere verticali e orizzontali</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espone i dipendenti a una <b>duplice autorità</b>, può creare confusione e risultare frustrante</li> <li>- Implica che i dipendenti abbiano <b>buone capacità interpersonali</b> (altrimenti si rimane schiacciati) e ricevano una <b>formazione approfondita</b></li> <li>- <b>Assorbe molto tempo</b>: comporta <b>frequenti riunioni</b> e <b>sessioni di risoluzione dei conflitti</b></li> <li>- Non può funzionare se i dipendenti non la <b>comprendono</b> (le persone devono, quindi, essere accompagnate e fatta comprendere) e non adottano <b>relazioni collegiali</b> anziché verticali</li> <li>- Richiede grandi sforzi per mantenere un <b>bilanciamento del potere</b> (a causa del two-boss management: se si</li> </ul>



	sbilancia diventa una divisionale o una funzionale)
--	---

- La matrice può svilupparsi anche **per area geografica**: General Motors presentava una struttura di questo tipo:

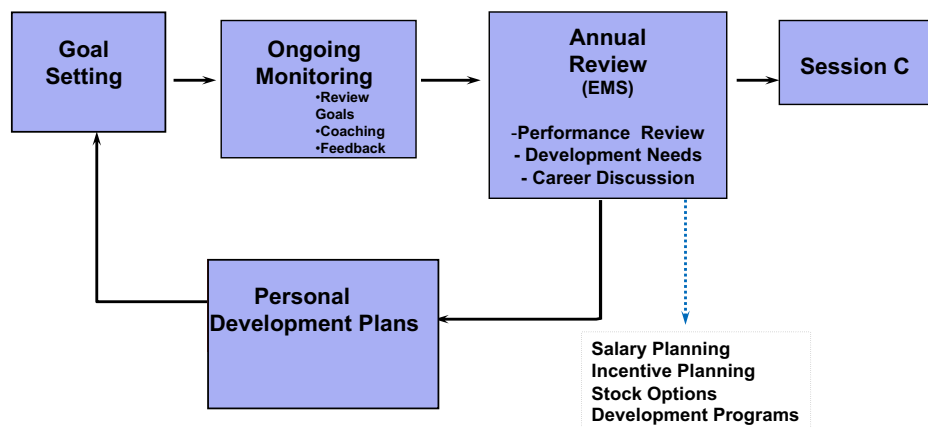


### 15. IL PERSONALE: GESTIRE LE RISORSE UMANE

- Il termine **people management** corrisponde ad una serie di prassi:
  - Sistemi di mobilità e sviluppo** (*non li affronteremo*):
    - Reclutamento, selezione e inserimento** (modello *attraction-selection-attrition*)
    - Formazione e sviluppo**
    - Carriera**: dopo aver formato e sviluppato le persone, come le facciamo muovere? In orizzontale o in verticale?
  - Valutazione**
  - Retribuzione**
- La capacità di mettere in atto queste prassi è fondamentale per le performance aziendali:
  - Aumenta il market value di **15.000 dollari** per dipendente
  - Aumento **nelle vendite da nuovi prodotti del 17%**
  - Aumento **tasso di crescita del fatturato di circa il 19%**

#### La valutazione del personale

- Quando si parla di valutazione, un elemento fondamentale è il **performance management cycle**, che si sviluppa seguendo i seguenti passaggi:



- Vengono definiti gli **obiettivi motivanti** (teoria motivazionale del goal setting): l'obiettivo deve essere **raggiungibile, stimolante, sentito proprio, definito temporalmente e a cui deve essere dato un feedback costante**
- Si monitora l'**andamento** (ongoing monitoring): durante l'anno si fanno ripetuti incontri per capire l'andamento, fare coaching e, caso mai, rivedere gli obiettivi
- Alla fine, si esegue la **revisione annuale** e si colloca l'individuo a seconda delle sue performance ed il fit con i valori aziendali
  - Se gli obiettivi sono stati raggiunti, si procede con un **development plan individuale**, per migliorare ulteriormente la performance dell'individuo; con l'inizio del nuovo anno si ridefiniscono nuovi obiettivi
  - Se si falliscono gli obiettivi, si opta, la prima volta, per un ulteriore development personale; se, ancora una volta, il secondo anno gli obiettivi non vengono raggiunti, si espelle l'individuo dall'organizzazione (Session C)
- L'annual review si esegue attraverso la **nine box performance matrix**: essa incrocia le **performance dell'individuo** (a livello di competenze tecniche, risultati raggiunti...) e i **valori** condivisi a livello aziendale e la relativa cultura

		Values		
		Necessari cambiamenti significativi	Necessari alcuni interventi di sviluppo	Punto di forza
P e r f o r m a n c e	Top Performer	Values Change Required	Coach on Values	Promote/Expand
	Middle Performer	At Risk	Coach on Perf + Values	Coach on Performance
	Bottom Performer	Removal	At Risk	Performance Improvement Needed

- Un'altra pratica comune è la **calibration**, ovvero spostamenti di personale legati al fatto che le valutazioni delle performance-values non possono essere tutte positive o tutti negative (**normalizzazione valutazioni**)
- La valutazione del personale è, quindi, un'**attività rivolta a garantire che le persone siano in grado di svilupparsi in linea con gli obiettivi aziendali**
- Presenta i seguenti obiettivi:
  - **Allineamento comportamenti e delle competenze dei dipendenti alla strategia aziendale**
  - Aumento della **motivazione**
  - Contribuisce a chiarire le **attese di prestazione**
- Si valutano tre elementi (a cui poi sono connesse le retribuzioni)
  - **Posizione** (a cui corrisponderà la retribuzione **fissa**)
    - L'oggetto della valutazione **NON è una persona**
    - La **posizione** (cioè il job, l'insieme di **attività che si andranno a svolgere**, la casella organizzativa) è valutata dall'organizzazione **prima di incontrare qualsiasi candidato**
    - Per assegnare una **banda di retribuzione fissa**, si associa ad ogni mansione si un punteggio numerico in relazione a:
      - **Competenza (know how)**: livello conoscenze tecniche, ampiezza conoscenze manageriali, capacità relazionali
      - **Pensiero critico (Problem Solving)**: intensità del processo mentale richiesto





- **Responsabilità (*accountability*)**: responsabilità, discrezionalità e influenza sulle grandezze economiche dell'azienda (es.: investire in un mercato)
- **Prestazione** (a cui corrisponderà la retribuzione **variabile** – “il bonus”)
  - A seconda di quale obiettivo venga scelto per misurare la prestazione, si otterranno dei risultati diversi (ricorda il caso del *venditore di auto*, che abbiamo visto nella *Motivazione*)
  - Si valuta il **reale contributo dell'individuo al lavoro** in termini di (alternativamente o entrambi contemporaneamente):
    - **Comportamenti attivati** che vengono preventivamente definiti (comportamenti attesi) e allineati alla cultura e agli obiettivi aziendali
    - **Risultati ottenuti** sulla base dei **KPI** (Key Performance Indicators, definiti da obiettivi quantitativi)
  - La prestazione è uno strumento di supporto alla gestione delle risorse umane in quanto:
    - Permette di regolare la dinamica retributiva individuale (domina la dinamica della **retribuzione variabile**)
    - Consente di ottenere informazioni e supporto per **carriera, promozioni, turn over, formazione**
  - **Chi valuta?** Esiste un trade-off:
    - Solo il **capo**: maggiore efficienza ma rischio di bias ed errori percettivi
    - **Altri soggetti**: maggiormente costoso ma più punti di vista (**Feedback 360°**: capo, colleghi, fornitori, clienti, auto-valutazione...)
  - Con quali **strumenti** possiamo eseguire una valutazione delle prestazioni?
    - **Valutazione per obiettivi**
      - Strumento retributivo del **Managing By Objectives (MBO)**: è uno strumento adatto per **posizioni che con il loro operato sono in grado di condizionare i risultati**, avendo un obiettivo chiaro e ben definito
      - Viene fissato uno specifico obiettivo (di budget o aziendale), **verifico, alla fine, se l'obiettivo è stato raggiunto** ed assegno, di conseguenza, la retribuzione variabile
      - L'assegnazione degli obiettivi segue la **teoria del goal setting**
    - **Scale di valutazione (soprattutto per i comportamenti)**
      - Specificazione in fattori di caratteristiche personali e di prestazione
    - **Distribuzione forzata**
      - I giudizi vengono distribuiti secondo **% prefissate**, per evitare tendenza a concentrare su valori più alti o a non far emergere differenze
- **Potenziale** (a cui non corrisponde denaro, la valutazione di un buon potenziale si ricompensa con la **carriera**)
  - La valutazione del potenziale è una “**previsione**” sui comportamenti professionali della persona, a fronte di **possibili ruoli futuri assegnabili**: si osservano, ora, i comportamenti di una persona e, sulla base di questi, si definisce quale ruolo la persona potrebbe ricoprire in futuro
  - **Individuare e valutare i punti di forza**, le aree di miglioramento e le possibilità di sviluppo di una risorsa non in astratto, bensì **calate nel contesto specifico della struttura organizzativa** in cui opera e dei **ruoli esistenti**
  - Si utilizzano:
    - **Assessment Center**
      - Metodologia di valutazione che **attraverso diverse prove** permette di **capire se i candidati**, in situazioni specifiche, **sono in possesso delle capacità e competenze personali**



**necessarie per ricoprire una determinata posizione lavorativa.** Si usano:

- Esercitazioni di gruppo
- **Test** di varia natura
- **Simulazioni** di casi aziendali
- Le competenze che, di solito, vengono valutate in fase di assessment center sono le **soft skills** come per esempio: la motivazione, la capacità di team work, l’iniziativa e l’orientamento all’obiettivo oppure altre caratteristiche come i tratti della personalità, il potenziale e le attitudini che non è possibile individuare e valutare in un normale colloquio o tramite la lettura del CV.
- **Intervista BEI**
  - Un’intervista B.E.I. (Behavioral Event Interview) è un’intervista di 1 ora – 1 ora e mezza, in cui viene chiesto all’intervistato di **fornire resoconti dettagliati su come ha raggiunto 4-7 importanti risultati o altri eventi comportamentali chiave nell’ultimo anno o due di lavoro.**
  - L’intervistatore utilizza una particolare strategia di sondaggio per convincere l’intervistato ad esplicitare la sequenza di ciò che ha fatto, detto e pensato nei punti chiave durante ciascuna delle situazioni analizzate.
  - L’intervista sugli eventi comportamentali viene generalmente condotta con persone che hanno mostrato performance di livello superiore o che sono aziendalimente ritenute dei “best performers”.
- Altre interviste specifiche

Sistema di valutazione	Popolazione target	Pro	Contro
Assessment center	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selezione neolaureati</li> <li>• Orientamento successivo laureati con potenziale</li> <li>• Dirigenti</li> <li>• Professional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buon livello di predittività</li> <li>• Pluralità delle fonti di valutazione</li> <li>• Gamma estesa di fattori osservabili</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situazione dispendiosa e complessa da gestire</li> <li>• È richiesto un alto livello di preparazione a tutti i valutatori</li> </ul>
Intervista Bei	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• È possibile focalizzare l’intervista esclusivamente sulle specifiche competenze richieste</li> <li>• Rapidità dell’intervento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La persona in valutazione può dissimulare le sue vere caratteristiche</li> </ul>
Interviste di diverso tipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutte le categorie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un intervistatore particolarmente preparato può ottenere un elevato volume di informazioni</li> <li>• Si può tarare l’intervento flessibilmente rispetto al contesto e alle persone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ci può essere, a parità di situazione, variabilità di giudizi tra diversi intervistatori</li> <li>• Non c’è controllo incrociato</li> </ul>

- Si valutano, infine, le **competenze** (*ma noi non le affronteremo*)

**La retribuzione**



**CASO 5**

Spesso le organizzazioni, nel definire il **bonus**, sbagliano su alcuni punti:

- Bonus a pioggia: «1500€ a tutti!». Ciò conduce ad un abbattimento della motivazione e stimolazione di comportamenti non voluti (**rinforzo di comportamento negativo non desiderato**, secondo Skinner + **problemi a livello di equità**, secondo la teoria di Adams)
- Occorre **definire le regole di performance fin dall'inizio**, in quanto un cambio dei criteri porterebbe ad un aumento del sentimento dell'ingiustizia
- Il bonus deve essere definito **unicamente sulle performance**: la difficoltà del task e l'impegno richiesto deve essere già retribuito dallo stipendio fisso: il problema è aumento del fisso, cioè retribuzione **discrezionale**.

Stiamo dunque parlando di retribuzione variabile, che deve essere legata alla **prestazione (valutata sia dal capo che dai subordinati, se avete deciso di considerare tutti e due i punti di vista)**

- Le **caratteristiche della posizione non ci aiutano** a stabilire criteri di equità per distribuire le ricompense (devono essere incluse già nel fisso)
- Il **potenziale non è utile** (non si premia con il denaro, ma con la carriera)
- I **bisogni individuali non contano** (non perché l'azienda sia cattiva, ma perché l'azienda se ne cura con le politiche di work-life balance ad esempio)

Inoltre:

- **Non bisogna ancorarsi allo stipendio di partenza**
- **L'aumento** va espresso in % e non in denaro
- **Dare un po' a tutti** (i 200 euro collettivi a Natale) è **uno spreco di denaro**, perché non è motivante e non aiuta a rafforzare nessun comportamento

In casi eccezionali, come quello pandemico, le aziende sostengono i loro impiegati attraverso incentivi, comunemente detti *bonus*, pur non essendo tali

- Se la **posizione** viene retribuita con il **fisso**, la **prestazione** è retribuita sul **variabile**: il problema risiede proprio su che basi erogare il variabile
  - Questo perché **se fissiamo obiettivi fortemente individuali (MBO)**, l'**individuo spingerà per migliorare i suoi obiettivi e non quelli dell'organizzazione** nel suo complesso (si privilegia eccessivamente il risultato rispetto al processo: ci si concentra su risultati spot e non sul miglioramento del processo nella sua interezza, che porterebbe a migliori risultati aziendali sistematici)
  - Occorre quindi che i sistemi di incentivazione basati su MBO siano progettati in modo oculato (es.: non incentivare variazioni minimali o eccessivamente locali o, ancora, troppo eccedenti gli obiettivi prefissati)
- Si può optare alternativamente per:
  - **Prestazioni di gruppo**: se l'obiettivo è raggiunto, la squadra viene ricompensata nella sua interezza (**gain-sharing**)
  - **Prestazioni dell'organizzazione**: se l'organizzazione ottiene determinati risultati, i dipendenti riceveranno conseguentemente la parte variabile (**profit sharing e stock option**). I problemi risiedono sul fatto che:
    - Si guarda solo al **breve periodo** e non si guarda il lungo periodo (*guardiamo all'annuale e non al futuro, tanto potrei essere in un'altra organizzazione*)
    - Problema di **free riding** a livello di manager di secondo livello ed impiegati: alcuni soggetti potrebbero essere avvantaggiati senza aver fatto molto. Questo perché ci si sente molto lontani dagli obiettivi/risultato, che paiono *venire da sé* quando in realtà vengono grazie ad altri soggetti (*l'azienda potrebbe andare benissimo uguale anche se il corriere fa una pausa pranzo di due ore al posto di una sola ora*). Ciò non accade nel momento in cui vi è una forte coesione a livello aziendale (*tutti remano nella stessa direzione*)

