

Comportamento Organizzativo

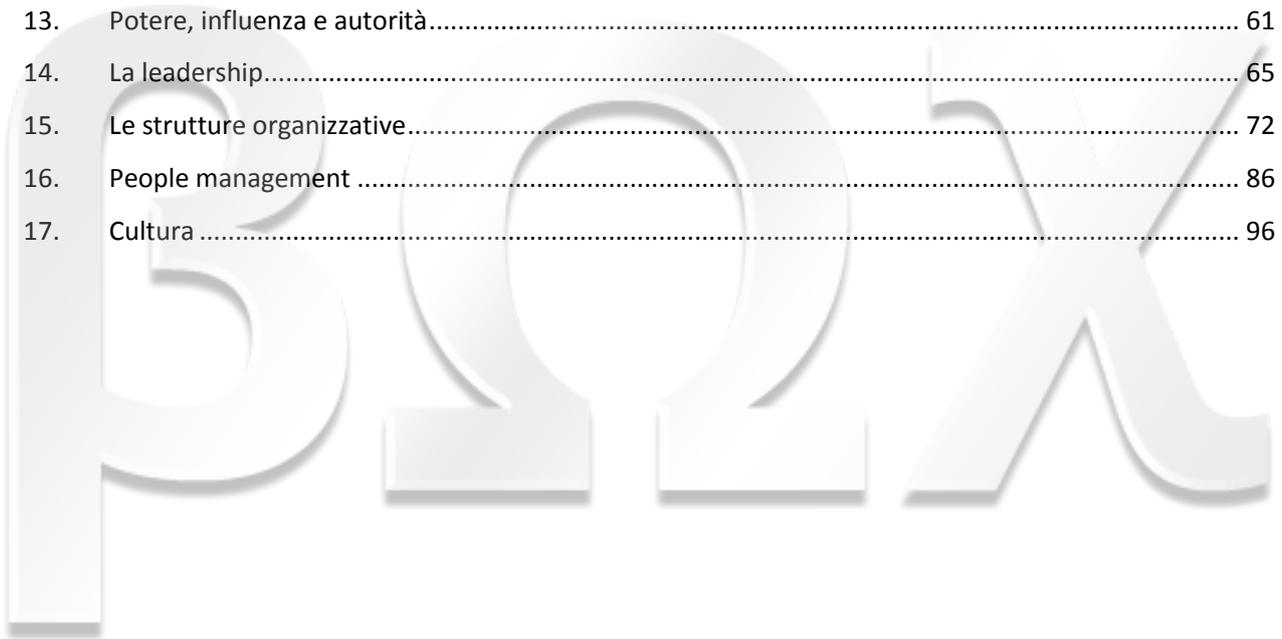
BOX

Riassunti edizione Tosi-Pilati (*seconda edizione*)

BOX

Sommario

1.	Le teorie organizzative	1
2.	Personalità	10
3.	Atteggiamenti	18
4.	Percezione	21
5.	Motivazione	24
6.	Motivazione: le teoria del contenuto	25
7.	Motivazione: le teoria del processo	30
8.	La decisione	34
9.	Emozioni, stress e benessere organizzativo	43
10.	I gruppi	49
11.	La comunicazione	53
12.	Conflitti	56
13.	Potere, influenza e autorità	61
14.	La leadership	65
15.	Le strutture organizzative	72
16.	People management	86
17.	Cultura	96



1. Le teorie organizzative

Scuole di pensiero:

1. **Classica (organizzazione scientifica del lavoro e approccio amministrativo)**
2. **Burocrazia**
3. **Comportamentista**
4. **Sistemica**
5. **Contingente**

Approccio classico

L'assunto di fondo è che l'organizzazione può essere progettata sulla base di principi univoci e definibili in modo chiaro e a priori. L'obiettivo principale della progettazione è aumentare la produttività in modo incrementale.

I capisaldi di questo approccio sono:

1. Coordinamento basato sulla gerarchia (responsabilità e flusso della comunicazione)
2. Accentramento decisionale ai vertici (vertice che pensa e base che agisce)
3. Specializzazione delle mansioni
4. Massima standardizzazione (attività, processi, prodotti, approcci al mercato)

Taylor, la FORD e l'Organizzazione Scientifica del Lavoro (OSL).

Al problema della manodopera poco specializzata si risponde con una rigida divisione del lavoro secondo il principio della massima produttività e delle economie di specializzazione, con la standardizzazione delle best practices e l'incentivazione economica (risultato, best practice).

1. La teoria di occupa del miglioramento della produttività del lavoro operaio (si parla di produttività delle macchine e delle persone) nel contesto degli stadi iniziali del capitalismo industriale; si opta per una organizzazione scientifica del lavoro con massima divisione del lavoro e specializzazione; la massima specializzazione (già scoperta da Adam Smith, la fabbrica degli spilli) che porta a efficienza, eliminazione tempi morti e movimenti inutili.
2. La scomposizione dei processi di lavoro in attività elementari consente di sfruttare le economie di specializzazione e la formazione di personale non qualificato.
3. L'osservazione scientifica dei metodi di lavoro migliori permette la codificazione e standardizzazione delle prassi per un incremento generalizzato di produttività
4. Si valorizzano le conoscenze dei lavoratori eccellenti, le conoscenze tecniche degli ingegneri esperti di tempi e metodi insieme alle risorse economiche e ai mezzi di produzione controllati dall'imprenditore;
5. Al crescer della produttività l'operaio riceve un salario più elevato e proporzionale all'incremento di produttività.

Le organizzazioni come macchine

1. Specializzazione delle mansioni: la massimizzazione della divisione del lavoro tra operatori specializzati fino al limite consentito dalla separabilità tecnica è positivamente e significativamente correlata alla massimizzazione dell'efficienza e ne è causa.
2. Studio scientifico dei tempi e dei metodi di lavoro: lo studio e la codifica delle procedure di lavoro impiegate dagli operatori più produttivi è la condizione necessaria per il trasferimento di queste procedure a tutti gli altri operatori. (viene specificato quello che si dovrà fare, come dovrà esser fatto e il tempo assegnato per l'esecuzione).
3. Incentivo monetario: le imprese organizzate scientificamente ottenendo risultati migliori e possono quindi corrispondere salari più alti, attirando gli operai più produttivi dalle altre aziende.

Critiche all'organizzazione scientifica del lavoro

1. Parcellizzazione (fino ad un certo punto efficacia ed efficienza poi alienazione – perdita di senso e significato del lavoro, se ne vede solo un pezzo – e riduzione qualità risultato)
2. Carenze motivazionali
3. Spersonalizzazione delle pratiche (trasferimento delle best practices a tutti i lavoratori)
4. Procedura prevale sulla persona
5. Necessità di aggiungere agli errori fatti da altri (nella catena non si poteva fermare il ciclo di produzione anche se si osservano errori)
6. Obiettivi di produttività crescenti portavano ad una riduzione dei salari medi.
7. Impoverimento delle relazioni sociali (uomo come estensione della macchina).

Il taylorismo oggi

Ci sono organizzazioni dove il lavoro parcellizzato è stato ed è ancora caratteristica preponderante. I principi tayloristici sono stati un grande volano per la produzione industriale anche attuale:

- Esempio della trasposizione di questi principi in Giappone e la nascita della Toyota Culture
- Cell design nel settore della moda

Henry Fayol

la teoria si occupa del miglioramento della produttività del lavoro gestionale nel contesto degli stadi iniziali del capitalismo industriale; si concentra l'attenzione su ruoli manageriali e sull'organizzazione nel suo complesso: si vuole estendere il principio dell'organizzazione scientifica del lavoro alle attività di direzione.

Alla base dell'efficacia dei ruoli manageriali si identifica l'insieme della attività di pianificazione, programmazione, comando, coordinamento e controllo.

L'organizzazione del lavoro è per funzioni (si valorizza la dimensione della aggregazione delle attività per affinità tecniche; in particolare tutte le operazioni che si svolgono all'interno dell'impresa sono suddivisibili in 6 gruppi: funzioni tecniche, commerciali, finanziarie, di sicurezza, contabili, direttive) e si distinguono le unità di linea da quelle di staff.

La specializzazione delle funzioni consente il contenimento dei costi (economie di specializzazione) ma pone il problema dell'integrazione tra funzioni con orientamenti diversi ovvero il tema dell'introduzione di meccanismi di coordinamento (tra cui anche la gerarchia).

L'approccio burocratico

L'elemento che qualifica questo orientamento è l'insieme delle procedure, norme e regole che rendono prevedibili atteggiamenti, comportamenti e risultati spersonalizzando azioni e risultati. S'introduce il concetto di legittimazione del potere razionale-legale. Il sistema rifugge il cambiamento ovvero ricerca il mantenimento dello status quo. L'obiettivo è incrementare la produttività attraverso la prevedibilità che riduce l'inefficienza dei contesti complessi.

Max Weber

La teoria si occupa delle forme di organizzazione che consentono lo sviluppo di una economia capitalistica e di una società ordinata perché fondata sul diritto e su forme di potere razionale-legale.

L'obiettivo è la spersonalizzazione delle attività con l'organizzazione burocratica che standardizza i processi amministrativi nello stesso modo in cui si standardizza la produzione.

La burocrazia garantisce efficienza, precisione rapidità, chiarezza, regolarità e affidabilità.

Il funzionamento dell'organizzazione burocratica si basa sulla divisione dei compiti, sulla supervisione gerarchica (gerarchia come norma che definisce la responsabilità) e su un sistema di regole, regolamenti e procedure dettagliati e formalizzati; ciascuno conosce il proprio compito e gli è richiesto di eseguirlo con diligenza, puntualità e professionalità.

Burocrazia

Il Taylorismo si era focalizzato sulla base della piramide organizzativa, Weber si concentra sui ruoli manageriali inoltre teorizza e descrive 'la burocrazia' come forma organizzativa ideale per ottenere efficienza nei compiti manageriali

Critiche al modello Burocratico

1. Il ricorso alle regole porta a una riduzione dei rapporti personali
2. L'impersonalità delle norme crea accentramento delle decisioni
3. Legittimazione totale del ruolo del capo e riduzione del ruolo del gruppo

L'approccio comportamentista

La persona è in grado di generare una maggiore produttività se è in possesso di una visione globale del processo produttivo che la vede coinvolta e se è e si sente valorizzata (se cresce e sviluppa le proprie competenze e potenzialità). La persona si coinvolge se e solo se si sente competente e se i bisogni di cui è portatrice vengono soddisfatti. I bisogni non sono di natura meramente economica bensì hanno a che fare con l'affiliazione, la percezione di senso, l'auto-stima e l'auto-efficacia.

L'obiettivo è aumentare la produttività passando attraverso la valorizzazione delle persone e delle relazioni in azienda perché si osserva che un investimento sulla dimensione sociale riduce l'assenteismo, la conflittualità e l'opportunismo. Le leve messe in campo sono:

1. la possibilità di sviluppo e di auto-realizzazione
2. il gruppo come luogo di identificazione
3. la certezza del posto di lavoro

Modelli

1. Mayo, le Relazioni Umane e l'esperimento di Hawthorne presso la Western Electric 1927-1932;
2. Maslow e la scala dei bisogni
3. Herzberg e fattori igienici e motivanti

Il modello delle Relazioni Umane

- modello teorico ma anche "movimento sociale" che si occupa del miglioramento della produttività del lavoro operaio attraverso l'attenzione data alle relazioni e al significato percepito del lavoro che determinano un incremento di soddisfazione delle persone;
- l'assunto di fondo è che le persone aspirano ad avere contenuti del lavoro intrinsecamente soddisfacenti e relazioni e che l'incremento in soddisfazione produca incrementi di produttività;
- la scomposizione dei processi di lavoro in attività elementari deve dare luogo a mansioni sufficientemente ricche da essere intrinsecamente interessanti;
- La gerarchia non ha solo un ruolo di controllo ma anche di sostegno al lavoratore che deve essere aiutato a vedere nel lavoro e nell'azienda una risposta ai suoi problemi e necessità di persona;
- Esperimenti condotti nello stabilimento di Hawthorne (1927-1932) della Western Electric da cui emerge l'impatto dirompente che l'attenzione e la disponibilità dei capi rispetto ai problemi dei collaboratori può avere sulla produttività; nascono nuove teorie sulla motivazione e sulla leadership.

Gli esperimenti di Hawthorne e le relazioni umane

- Studio alla Western Electric di Hawthorne, Chicago
- Basato sull'assunto della direzione che ci fosse un legame tra illuminazione temperatura del posto di lavoro e momenti di riposo (fattori ambientali) e produttività individuale.

Principi degli esperimenti di Hawthorne

- La produttività dei singoli non è direttamente dipendente dalle condizioni di lavoro.
- La produttività è fortemente influenzata dai gruppi di lavoro.
- Il gruppo è un ottimo veicolo di informazione fra la direzione e i componenti del team.
- Il gruppo ha un ruolo determinante nel perseguimento degli obiettivi aziendali.
- Livelli elevati di produttività sono correlati a livelli elevati di soddisfazione. (e viceversa)
- L'arricchimento della mansione mette in moto questo meccanismo

- I comportamenti dei capi influenzano quelli dei dipendenti e la loro soddisfazione (stile di direzione: gradi di attenzione, vicinanza psicologica, partecipazione e delega).
- Molti conflitti vengono risolti dalla comunicazione.

Approccio sistemico

L'organizzazione viene vista come sistema sociale inserito in un contesto più ampio ovvero l'ambiente. L'esigenza prima è coordinare le relazioni tra le singole parti del sistema integrando interno ed esterno. L'obiettivo è la qualità del lavoro e l'attenzione principale viene data a strutture in grado di garantire il massimo livello di flessibilità e quindi la possibilità di adattarsi rispetto al dinamismo di strategia e ambiente.

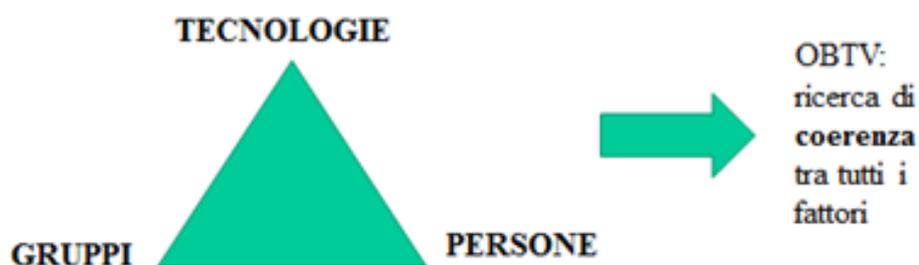
Il modello dei sistemi Socio-Tecnici

- la teoria si occupa della progettazione della micro-struttura (compiti e mansioni) e l'obiettivo è aumentare la produttività del lavoro degli operai e delle unità organizzative;
- la riflessione nell'ottica dei sistemi socio-tecnici viene avviata negli anni '50 grazie ai contributi dei membri del Tavistock Institute of Human Relations;
- l'assunto di fondo è che l'organizzazione debba integrare gli aspetti umani e quelli tecnici del lavoro rilevando empiricamente le preferenze dei lavoratori circa le modalità di organizzazione del lavoro; gli elementi umani/sociali e quelli tecnici sono inseparabili perché hanno una forte influenza reciproca e nella progettazione della struttura organizzativa devono essere considerati simultaneamente le tecnologie, le persone e i gruppi;
- la sperimentazione avviene a livello di ri-progettazione delle mansioni: arricchite, allargate, ruotate e con la valorizzazione del contributo del gruppo, guardando all'impatto che le caratteristiche del lavoro hanno sulla motivazione.

Il modello dei sistemi Socio-Tecnici (1950)

Nella progettazione della struttura organizzativa, quindi, devono essere considerati simultaneamente:

- Le tecnologie
- Le persone
- I gruppi



Modello delle contingenze strutturali

- la teoria si occupa dell'organizzazione dell'impresa e delle sotto-funzioni che la compongono;
- il termine "contingenza" esprime il fatto che "una cosa dipende da altre cose" e che NON esiste LA soluzione organizzativa vincente per tutte le aziende sempre;
- la progettazione dell'organizzazione non prescinde dalle caratteristiche del contesto in cui essa opera e parte da una conoscenza dell'ambiente e della strategia dell'azienda; le diverse situazioni che un'organizzazione deve affrontare a livello di variabili interne (tecnologia, dimensione, diversificazione) ed esterne (dinamismo, mercato) richiedono soluzioni organizzative diverse;
- il criterio di fondo è quello del fit o della coerenza tra le caratteristiche dell'ambiente (stabile/instabile, competitivo, complesso...), della strategia (mono-prodotto, differenziazione/diversificazione, innovazione/ottimizzazione, leader/follower) e dell'organizzazione (rigida/flessibile, meccanica/organica); il principio è quello della pari complessità tra ambiente e sistema che in esso opera (organizzazione/strategia)

Struttura meccanica

Le strutture meccaniche sono progettate per indurre le persone a comportarsi con modalità prevedibili e responsabili. Il potere decisionale è accentrato, i dipendenti vengono supervisionati costantemente e le informazioni fluiscono prevalentemente in direzione verticale, lungo una gerarchia chiaramente definita. Anche i compiti associati ai ruoli sono definiti, esiste cioè una corrispondenza biunivoca tra una persona e un compito. Ogni dipendente ha una sua specializzazione e sa esattamente di che cosa è responsabile. Ogni funzione è separata, la comunicazione e il coordinamento tra le funzioni sono responsabilità di qualcuno che sta al vertice della gerarchia. Dunque, la gerarchia è il principale meccanismo di integrazione sia all'interno delle funzioni che tra le funzioni. La standardizzazione, insieme alla gerarchia, è il mezzo principale attraverso cui si esercita il controllo organizzativo (enfasi sulla struttura verticale di comando).

Le strutture meccaniche si determinano quando un'organizzazione fa le seguenti scelte:

1. Specializzazione individuale: i dipendenti lavorano separatamente e si specializzano in un compito chiaramente definito
2. Meccanismi integrativi semplici: la gerarchia di autorità è chiaramente definita e costituisce il principale meccanismo di integrazione
3. Centralizzazione: il potere di controllo sull'esecuzione dei compiti rimane accentrato al vertice dell'organizzazione
4. Standardizzazione: si fa un uso estensivo di regole e procedure per coordinare i compiti e il processo lavorativo è prevedibile.

Struttura organica

Le strutture organiche promuovono la flessibilità, per cui i dipendenti possono avviare il cambiamento e adattarsi rapidamente al mutamento delle condizioni. Sono decentrate: il potere decisionale è distribuito su tutta la gerarchia e le persone hanno autorità di decidere in funzione delle esigenze organizzative. I ruoli sono definiti in termini generali e le persone sviluppano in continuazione nuove competenze professionali che le mettono in condizione di svolgere compiti in continuo mutamento. Sono strutture caratterizzate da un elevato livello di integrazione (attraverso meccanismi complessi come le task force e i team) e dove il coordinamento si ottiene attraverso l'aggiustamento reciproco.

Le strutture organiche si determinano quando un'organizzazione fa le seguenti scelte:

1. Specializzazione comune: i dipendenti lavorano insieme e coordinano le proprie azioni per trovare il modo migliore di svolgere un determinato compito.
2. Meccanismi integrativi complessi: le task force e i team sono i principali meccanismi di integrazione.
3. Decentramento: il potere di controllo sull'esecuzione dei compiti viene delegato a persone di tutti i livelli. La comunicazione è prevalentemente laterale.
4. Aggiustamento reciproco: si fa un uso estensivo dei contatti diretti per coordinare i compiti e il processo operativo è relativamente imprevedibile.

Spunti di ragionamento

Le due tipologie di strutture hanno implicazioni diverse sul modo di agire delle persone. La s. organica è migliore di quella meccanicistica? Sembra incoraggiare i comportamenti innovativi che vanno di moda oggi (teamwork e autogestione per migliorare la qualità e il servizio al cliente). Ma usereste una s. organica in una centrale nucleare, in una torre di controllo o in un impianto chimico che tratta sostanza molto pericolose? Probabilmente no: se i dipendenti reagissero in modo creativo ad un'emergenza, il rischio sarebbe di una catastrofe. E usereste una s. organica in un ristorante, lasciando che i cuochi si sostituiscano ai camerieri e viceversa e che i ruoli di autorità vengano gestiti in modo flessibile? Probabilmente no, perché la corrispondenza biunivoca tra persona e ruolo consente a ciascun collaboratore del ristorante di fare il suo lavoro nel migliore dei modi.

L'approccio situazionale

La scelta tra s. organica e s. meccanica dipende dalla situazione specifica che deve affrontare l'organizzazione, l'ambiente con cui si confronta, la tecnologia che impiega, la natura delle attività che esercita e il tipo di persone che occupa, ovvero con le contingenze e le fonti di incertezza con cui deve fare i conti un'organizzazione. L'approccio situazionale alla progettazione organizzativa taglia la struttura su misura delle fonti di incertezza specifiche. **In base alla teoria delle contingenze, per gestire efficacemente il proprio ambiente un'organizzazione dovrebbe progettare la propria struttura in modo da adattarsi all'ambiente in cui opera** (progettare la struttura interna per controllare l'ambiente esterno).

Ambiente, Strategia e Struttura

Quale relazione lega le scelte di struttura organizzativa alla strategia dell'azienda e alle caratteristiche dell'ambiente?



Il modello delle contingenze strutturali Burns & Stalker (1967)



Bassa Incertezza ambientale Alta

Struttura meccanicistica	Struttura organica
Struttura semplice	Struttura complessa
Bassa differenziazione	Alta differenziazione
Bassa integrazione	Alta integrazione
Processo decisionale accentrato	Processo decisionale decentrato
Standardizzazione	Aggiustamento reciproco

Studi

La teoria della contingenza trova conferma in due studi sulla relazione tra struttura e ambiente:

Lawrence e Lorsch: essi hanno cercato di capire come le aziende di diversi settori (in particolare, industria delle materie plastiche, alimentare e dei contenitori/lattine in alluminio) differenziano e integrano le proprie strutture per allinearsi alle caratteristiche dell'ambiente in cui si trovano a competere (max incertezza – bassa incertezza). Essi hanno scoperto che il grado di differenziazione tra i reparti (e il livello di integrazione corrispondente) era maggiore nelle aziende che operavano in un ambiente incerto, dove sono più efficaci le organizzazioni meno formalizzate. Viceversa, se l'ambiente appare più stabile e certo, le organizzazioni più efficaci sono quelle a struttura più accentrata, formalizzata e standardizzata.

2. Personalità

La personalità: definizione

La personalità è un insieme relativamente stabile di caratteristiche che definiscono l'unicità della persona e che influenzano il modo in cui questa interagisce con gli altri e con l'ambiente.

Dove la personalità fa la differenza?

La personalità diventa meno determinante nelle situazioni forti (strutturate, nelle quali alcune costrizioni, quali regole, procedure, divieti, riducono la discrezionalità nei comportamenti); il ruolo della personalità è molto più evidente nelle situazioni deboli (ambigue, poco strutturate) È possibile quindi aspettarsi che le caratteristiche della personalità siano più evidenti in realtà organizzative poco strutturate, con poche regole, politiche e procedure.

Se si vuole capire il comportamento guidato dalla personalità, è meglio osservare il comportamento delle persone in situazioni deboli.

Se si vuole che la personalità operi in maniera completa in una certa situazione, al fine di catturare le differenze nella personalità, occorre allentare il controllo, le aspettative e permettere un ampio grado di libertà.

Apprendimento

Tutti noi nasciamo con un "carattere genetico" ereditato dai nostri genitori, che rappresenta la base della personalità. Crescendo, siamo esposti a diversi processi di socializzazione (processo attraverso il quale un individuo impara e acquisisce valori, atteggiamenti, opinioni, accettando i comportamenti legati a una cultura, a una società, a un'organizzazione o a un gruppo).

L'apprendimento avviene nel momento in cui si ha un cambiamento relativamente permanente o potenziale nel comportamento che sia attribuibile all'esperienza dell'individuo. Tale processo avviene all'interno dell'individuo: si può dedurre che si è avuto apprendimento quando, di fronte ad uno stesso stimolo, si osserva un comportamento diverso rispetto ai comportamenti passati.

Apprendimento e comportamento sono due cose diverse:

- Il comportamento non assicura che una persona abbia imparato o sia cambiata in maniera significativa o permanente.
- l'apprendimento non assicura che avvenga sempre un cambiamento nel comportamento (non necessariamente porta ad un miglioramento delle performance).

Un primo approccio è il modello del condizionamento classico di Pavlov (1927):

Esperimento con i cani: associando per un certo numero di volte la presentazione della carne ad un suono di campanello, alla fine il solo suono del campanello determina la salivazione (la cosiddetta acquolina in bocca) nel cane, che prima certamente non produceva; quindi il cane si comporta così a causa di un riflesso condizionato provocato in lui artificialmente.

Il condizionamento classico richiede la presenza di un modello stimolo-risposta.

Quando un modello simile esiste è possibile abbinare lo stimolo originale (per esempio il soffio d'aria) con uno stimolo nuovo e diverso, ma con manifestazione spazio-temporale simultanea. Il nuovo stimolo (detto stimolo condizionato) produrrà la medesima risposta dello stimolo originale.

ESEMPIO

Proviamo a spiegare l'acquisizione di una fobia, servendoci dell'apprendimento classico. Claudio è un bambino di 6 anni. È la prima volta che va in piscina. La piscina per Claudio è un luogo interessante e piacevole, ma quando entra in acqua beve ed immediatamente vomita, sta male, ha dei tremori, il volto è pallido. Viene rapidamente allontanato dalla vasca. Da quel momento in poi Claudio prova una forte avversione per la piscina, sollecitato ripetutamente dai genitori, non vuole assolutamente ritornare a nuotare. Vediamo come è stata appresa la paura. La piscina all'inizio era uno stimolo neutro e non provocava nel bambino alcuna risposta se non una risposta di esplorazione dell'ambiente; successivamente, la piscina provoca risposte di fuga o di evitamento. Il bambino, infatti, fa tutto ciò che gli è possibile per non sottoporsi più a ciò che ritiene fonte di ansia, cioè la vista della piscina. La piscina da stimolo neutro è diventato uno stimolo condizionato. L'entrata in acqua ed il bere è uno stimolo incondizionato che provoca il vomito, risposta incondizionata. Si è creato quindi un legame: la piscina provoca immediatamente una risposta condizionata. In tale situazione la risposta condizionata è caratterizzata da tensione muscolare, tachicardia, e in alcuni casi, anche vomito.

Altro esempio: paura e ansietà di un incidente stradale che tornano alla mente quando si sente uno stridio di gomme. Il condizionamento classico però non spiega come si acquisiscono capacità complesse (comportamenti verbali/sport). Consideriamo la teoria dei rinforzi (Skinner, 1938), utile per descrivere situazioni nelle quali il comportamento è influenzato dalle sue conseguenze.

Tali conseguenze possono essere:

- **Premi o rinforzi:** danno conferme all'individuo e fanno in modo che il comportamento si ripeta
- **Punizioni:** riducono la probabilità che il comportamento sia ripetuto

Comportamento	Conseguenze	Effetto sul comportamento	Tipo di conseguenza
Intervento in aula pertinente	Il docente: "ottimo!. Esattamente ciò a cui pensavo"	Aumenta la probabilità che il comportamento sia ripetuto	Rinforzo positivo
Intervento in aula pertinente	Il docente, che normalmente critica tutto ciò che non è perfetto, tace	Aumenta la probabilità che il comportamento sia ripetuto	Rinforzo negativo
Intervento in aula non pertinente	Critica	Riduce la probabilità che il comportamento sia ripetuto	Punizione
Intervento in aula non pertinente	Il docente che normalmente elogia i buoni interventi, tace	Riduce la probabilità che il comportamento sia ripetuto	Estinzione

Le conseguenze, positive o negative, sono sempre collegate ai comportamenti. In generale, cerchiamo di ripetere quei comportamenti che determinano conseguenze positive (rinforzo positivo e negativo) e puntiamo ad evitare quelli che conducono a conseguenze negative (punizione ed estinzione).

Gli individui possono imparare anche osservando e imitando gli altri o modellando il proprio comportamento su quello degli altri: teoria dell'apprendimento sociale (Bandura, 1977). Tale tipologia di apprendimento, detto vicario, coinvolge il pensiero, le intenzioni, la definizione degli obb, il ragionamento e la presa di decisioni, e avviene in maniera spontanea sul lavoro (importante nelle fasi di inserimento, formazione e carriera).

Le condizioni necessarie per l'apprendimento sociale sono:

1. osservare e riflettere.
2. avere una ragione per prestare attenzione al modello comportamentale (esperienza, status).
3. poter tenere a mente un discreto numero di informazioni.
4. capacità mentali e fisiche sufficienti per impegnarsi a seguire il modello e necessarie per poter riprodurre il comportamento.
5. incentivi/incoraggiamenti.

La personalità in ambito organizzativo

Un tratto della personalità è una particolare tendenza individuale, relativamente stabile e duratura, a reagire a livello emotivo o comportamentale in un determinato modo.

Si prendono in considerazione i Big Five (Barrick e Mount, 1991), ovvero cinque grandi fattori della personalità:

- Stabilità emotiva
- Energia
- Apertura
- Amicalità
- Coscienziosità

<i>Caratteristiche di chi totalizza punteggi alti</i>	SCALE DEI TRATTI	<i>Caratteristiche di chi totalizza punteggi bassi</i>
Stabile, sicuro, efficace, calmo, rilassato, non emotivo, sicuro.	STABILITA' EMOTIVA Fa riferimento a quanto una persona è equilibrata, sicura e serena.	Preoccupato, emotivo, nervoso, insicuro, instabile.
Socievole, attivo, energetico, loquace, interessato alle persone, ottimista, si mette al centro dell'attenzione.	ENERGIA Esprime l'orientamento attivo, dinamico e fiducioso nei confronti dei diversi eventi della vita e la misura in cui una persona si sente a proprio agio nelle relazioni. Valuta la qualità e l'intensità dei rapporti interpersonali, il livello di attività, il bisogno di stimoli, la capacità di provare gioia.	Riservato, sobrio, non esuberante, impegnato nel dovere, timido, chiuso.

<i>Caratteristiche di chi totalizza punteggi alti</i>	SCALE DEI TRATTI	<i>Caratteristiche di chi totalizza punteggi bassi</i>
Curioso, fantasioso, originale, di ampi interessi, creativo, ricco di immaginazione, anticonformista.	APERTURA MENTALE Fa riferimento al livello di curiosità di una persona e alla sua gamma di interessi. Valuta la ricerca proattiva, l'esperienza spontanea, la tolleranza e il piacere di esplorare ciò che non è familiare.	Conformista, limitato, senza immaginazione, con i piedi per terra, interessi ristretti.
Cordiale, con tatto, gentile, di animo buono, fiducioso, disponibile, indulgente, leale, con tatto, premuroso.	AMICALITA' Fa riferimento alla tendenza di una persona ad andare d'accordo con gli altri. Valuta la qualità degli orientamenti interpersonali.	Distaccato, competitivo, indipendente, freddo, sgarbato.

<i>Caratteristiche di chi totalizza punteggi alti</i>	SCALE DEI TRATTI	<i>Caratteristiche di chi totalizza punteggi bassi</i>
Attento, ordinato, affidabile, cura i dettagli, organizzato, lavoratore, autodisciplinato, puntuale, scrupoloso, ambizioso, perseverante.	COSCIENZIOSITA' Esprime il numero di obiettivi sui quali la persona si concentra. Valuta il grado di organizzazione degli individui, di perseveranza e impulso a un comportamento che va dritto allo scopo.	Impulsivo, irresponsabile, poco affidabile, poco attento ai dettagli e all'organizzazione.

I Big Five sono impiegati nelle organizzazioni per la valutazione di personalità utili ai fini della selezione. Ha il vantaggio di essere di facile e immediata comprensione anche ai non addetti ai lavori perché la personalità è descritta con termini che vengono impiegati quotidianamente per comunicare, descrivere e giudicare.

L'affettività positiva e l'affettività negativa rappresentano due tratti generali che sono stati collegati a come le persone sono orientate nei confronti del loro lavoro (George, 1992). I due tratti sono statisticamente indipendenti e pertanto la struttura di personalità di una persona

nasce dalla combinazione del posizionamento relativo a ciascuna delle 2 dimensioni.

Personalità e orientamento al	lavoro
Alta affettività positiva	Tratto simile alla estroversione, sensazione forte di benessere e di equilibrio, energia, coinvolgimento attivo.
Bassa affettività positiva	Bassa energia, indolenza, ostilità.
Alta affettività negativa	Sensazione di disagio, alti livelli di stress, attenzione per gli aspetti negativi delle situazioni e focalizzazione sui vincoli.
Bassa affettività negativa	Calma, tranquillità, pacatezza.

Personalità e adattamento alla vita lavorativa e organizzativa

Le persone possono essere caratterizzate anche in base al loro locus of control, ovvero da quanto siano convinte che ciò che accade loro sia controllato da fattori esterni o da fattori interni, tramite i loro stessi sforzi. Il locus of control è una dimensione della personalità che influenza l'opinione dell'individuo circa la localizzazione dei fattori (interni ed esterni) che determinano il suo comportamento

Sintomi di locus of control esterno (i risultati della propria attività sono controllati da altri):

1. sentire gli eventi come imprevedibili
2. dipendere continuamente dagli altri (es.: chiedendo continuamente "come si fa...") anziché attivarsi nel problem-solving e nell'autonoma ricerca di soluzioni
3. ritenere che le variabili esterne da controllare siano eccessive e opprimenti rispetto alle proprie capacità
4. lo sviluppo di un senso di impotenza rispetto agli eventi
5. l'attribuzione di risultati negativi sempre e comunque al destino o agli altri
6. la rapida perdita di motivazione, a fronte di ostacoli e difficoltà

Sintomi di un locus of control interno (elevato controllo sui risultati personali) :

1. la ricerca attiva di strumenti, conoscenze e skills che permettono di meglio affrontare le situazioni e i problemi
2. ritenere che ciascun problema possa essere risolto o perlomeno analizzato, che ciascun obiettivo sia raggiungibile (con le risorse adeguate), senza darsi per vinti, e debbano sempre essere ricercate e tentate soluzioni
3. credere nei propri potenziali, attivarsi per aumentarli e svilupparli; essere convinti e perseverare, non temere la fatica, non arrendersi
4. la "visione" delle possibili alternative di un corso di azione finalizzato al raggiungimento di un obiettivo e il tentativo di determinare le probabilità di successo di ciascun corso di azione

NB: possibile problema quando l'orientamento di una persona verso il controllo non è coerente con l'ambiente.

Una persona con un locus of control interno ha bisogno di indipendenza, di partecipare alle decisioni e di controllare l'ambiente esterno (solitamente queste persone riportano meno assenze sul lavoro e mostrano maggior coinvolgimento)

Una persona con locus of control esterno possono reagire negativamente nei confronti di un'eccessiva destrutturazione, delega su obtv, attività per progetti e possono porre resistenza ai tentativi di arricchimento delle mansioni, aumento dell'autonomia decisionale e della responsabilità.

Self-monitoring

Il *self-monitoring* è la predisposizione della persona a gestire l'immagine di sé in relazione a ciò che ritiene gli altri si aspettino da lei in una determinata situazione. Gli *high self monitor* sono disponibili a controllare il proprio comportamento adattandolo alle aspettative esterne. I *low self monitor* hanno una percezione molto forte delle proprie idee, percezioni etc e bassa disponibilità a modificare di conseguenza il proprio comportamento.

Resilienza

La resilienza è una predisposizione studiata da Jackson (1983) che distingue le persone che in una situazione di difficoltà si fanno abbattere dalle persone che invece reagiscono e mettono in atto comportamenti funzionali all'ottenimento dei propri obiettivi e al proprio benessere. La resilienza è pertanto un tratto di personalità che consente alle persone di reagire in modo positivo agli eventi negativi che generano frustrazione o di rispondere positivamente alle sfide.

Personalità e adattamento alla vita lavorativa

La personalità insieme al processo di socializzazione gioca un ruolo fondamentale sul come la persona si adatta alla vita lavorativa e sul livello di soddisfazione per gli adattamenti effettuati. Un modello utile a descrivere la relazione tra personalità e adattamento alla vita lavorativa è il *modello degli orientamenti organizzativi della personalità*.

I 3 profili che descrivono altrettante modalità di adattamento alla vita lavorativa sono:

- *l'istituzionalizzato* (identificazione con l'organizzazione, soddisfazione, scarsa tolleranza per l'ambiguità di ruoli, procedure e regole, rispetto della gerarchia e identificazione con i superiori, massimo orientamento al risultato)
- *il professionista* (identificato con la sua professionalità non con l'organizzazione, elevata attenzione al raggiungimento di obiettivi personali legati alla professionalità, apprezzamento per i riconoscimenti organizzativi legati alle competenze).
- *l'indifferente* (lavora per lo stipendio perché le fonti di soddisfazione e realizzazione sono fuori dall'organizzazione, rifiuto dei simboli di status nell'organizzazione e scarsa propensione a sviluppare commitment organizzativo)

I 3 profili di adattamento alla vita lavorativa non hanno carattere statico. Essi presentano un carattere dinamico evolvendo in relazione al ciclo di vita e professionale della persona.

Personalità autoritaria e machiavellica

Personalità autoritaria: rigidità, tendenza a punire e a voler controllare, intollerante per le debolezze, enfasi sulla obbedienza e massimo rispetto per la dimensione dell'autorità;

Personalità machiavellica: elevata autostima e fiducia in se stessi, tendenza alla impersonalità sono talora freddi e calcolatori, molto abili nello scegliere le situazioni di visibilità, non sono "distratti" dalle emozioni quando decidono che percorso intraprendere.

Importanza, in generale, della personalità nell'organizzazione

La personalità può influenzare i comportamenti e le relazioni, gli stili di leadership e le dinamiche all'interno dei team. La personalità influenza inoltre il livello di *soddisfazione delle persona sul lavoro*, le *scelte di sviluppo e carriera*, il *livello di stress* che la persona sperimenta nelle situazioni di lavoro. Le *personalità dominanti* soprattutto se ricoprono ruoli di vertice, hanno un impatto notevole sulla costruzione della cultura organizzativa (insieme di valori e norme che definiscono quali comportamenti sono "accettabili").

Il modello "attraction, selection e attrition"

Schneider (1987) afferma che "le persone determinano l'organizzazione" ovvero la cultura, il clima e le prassi organizzative. L'approccio dell' "*attraction, selection e attrition*" ipotizza che le organizzazioni attraggano e selezionino persone accomunate da determinati valori, modi di essere, di pensare e di agire. Coloro che invece presentano delle caratteristiche diverse tendono a lasciare il sistema. Le persone in altri termini, concorrono a realizzare il *fit persona-organizzazione*.

La personalità come stile cognitivo Myers-Briggs Type Indicator

Sistema di preferenze personali relative allo stile cognitivo ovvero al modo di percepire e dare un senso alla realtà. Tali preferenze sono organizzate in 4 dimensioni bipolari statisticamente indipendenti. Il Tipo Psicologico (sistema organizzato di preferenze) è dato da combinazioni individuali di (slide successiva).

MBTI

Dimensioni bi-polari	Ambito
Estroversione-Introversione	Dove focalizzo l'energia
Sensazione-Intuizione	Come raccolgo le informazioni
Pensiero-Sentimento	Come prendo le decisioni
Giudizio-Percezione	Come organizzo la mia vita

Myers-Briggs

Le quattro dimensioni di Myers-Briggs possono essere utilizzate per diverse finalità:

1. l'analisi e la comprensione degli stili di comunicazione
2. l'analisi e la comprensione degli stili di relazione interpersonale
3. il miglioramento dei processi decisionali
4. orientamento professionale
5. counselling
6. coaching

3. Atteggiamenti

DEF: Sono delle tendenze psicologiche a porsi in modo favorevole o sfavorevole verso un determinato oggetto o persona.

Un atteggiamento si costruisce su un sistema organico di CONOSCENZE, VALORI, CREDENZE e REAZIONI EMOTIVE. Essi si formano attraverso ESPERIENZE DIRETTE e INDIRETTE dell'oggetto a cui si riferiscono, attraverso RINFORZI e attraverso PROCESSI DI APPRENDIMENTO SOCIALE.

Atteggiamenti e comportamento

Non tutti gli atteggiamenti si traducono in comportamenti coerenti con il loro contenuto, il passaggio dall'atteggiamento al comportamento è possibile se vi è una precisa INTENZIONE AD AGIRE.

Essa si genera in relazione a:

- atteggiamento verso il comportamento
- pressione sociale percepita ad avere un certo atteggiamento e a comportarsi in un certo modo
- percezione di controllo sul task e sui comportamenti necessari per portarlo a buon fine.

A cosa servono gli atteggiamenti

1. Quadro di riferimento: ci aiutano a dare un senso all'ambiente che ci circonda, permettendoci di selezionare gli aspetti rilevanti delle situazioni e ad interpretarli.
2. Rinforzo di comportamenti "adattivi": (mezzo per un fine: es. saper riconoscere un lestofante perché in passato si ha già avuto una brutta esperienza).
3. Espressione di valori che facilitano l'avvicinamento e l'integrazione di gruppi/organizzazioni coerenti con i proprio valori.
4. Protezione del proprio ego: cioè aiutano a mantenere l'immagine e il rispetto che abbiamo di noi stessi.
5. Riconciliazione delle contraddizioni: si diventa presto abili a catalogare le contraddizioni in compartimenti separati. Si separano gli atteggiamenti positivi da quelli negativi.

Di cosa si compongono gli atteggiamenti

1. Affettività: sentimenti, stati d'animo, emozioni che accompagnano l'atteggiamento stesso.
2. Cognitività: ciò che una persona pensa delle caratteristiche dell'oggetto dell'atteggiamento.
3. Comportamentale: la spinta ad azioni, esplicite od implicite (es. mi accendo una sigaretta, adesso basta,...)

Che impatto hanno gli atteggiamenti?

1. Influenzano il grado di soddisfazione e di benessere delle persone.
2. Stato di salute.
3. Impatto sulla qualità della prestazione delle persone.

NB: gli atteggiamenti nei confronti dei propri interlocutori influenzano i suoi comportamenti (una sorta di profezia che si auto-avvera)

Stabilità

Gli atteggiamento possono essere relativamente stabili ma non sono non modificabili come i tratti della personalità!

La stabilità dipende:

1. La numerosità e il grado di priorità dei bisogni che soddisfano (atteggiamento stabile se soddisfa molti bisogni, gerarchicamente importanti per l'individuo)
2. Il grado di interconnessione con altri atteggiamenti stabili (più è alto più sono resistenti al cambiamento).
3. Il fatto che siano frutto di un'esperienza diretta o meno.
4. La fase del ciclo di vita di una persona.

Modificabilità degli atteggiamenti

Essi cambiano in relazione a:

1. Un'informazione/conoscenza che prima non si aveva e/o in relazione a una esperienza che viene interpretata in modo diverso dal come era stata considerata prima.
2. Una dissonanza cognitiva, non esistono atteggiamenti isolati, ma esistono cluster di atteggiamenti +/- coerenti tra loro.
3. Variazione della configurazione dell'oggetto a cui si riferiscono (es. atteggiamento negativo verso l'azienda quanto non mi dà l'aumento, atteggiamento positivo quando mi arriva).
4. Variazione nella rilevanza dell'oggetto a cui si riferiscono (es. cambiamento di atteggiamento verso il lavoro di una donna dopo che gli nasce un bambino).

Dissonanza cognitiva

NB: la **teoria della dissonanza cognitiva** è basata sull'idea che le persone hanno bisogno di sentire una corrispondenza tra il loro comportamento e i loro atteggiamenti, credenze e pensieri.

Allora quanto non avvertono tale corrispondenza, insorge la dissonanza cognitiva che si è invogliati a ridurre perché provoca disagio.

La dissonanza può sorgere quando vi siano insufficienti giustificazioni per ciò che si sta facendo (**dissonanza decisionale**) o quando vi siano aspettative disattese.

PROBLEMA:

COGNIZIONE diversa COMPORTAMENTO

SOLUZIONI:

1. Cambio comportamento (spetto di fumare)
2. Cambio mondo cognitivo (scredito il fatto che il fumo faccia male)
3. Cambio l'ambiente (cambio la concezione degli altri).

Job satisfaction

Rispecchia quanto una persona è gratificata e realizzata sul lavoro.

E' influenzata dai:

1. Bisogni
2. Interessi
3. Aspirazioni
4. Percezione di auto-efficacia
5. Fattori di contesto (contenuti del lavoro, relazione con i colleghi e con il capo, ecc)

Influenza:

1. Turn over
2. Assenteismo
3. Efficacia dell'agire

NB: non necessariamente influenza la produttività!

Determinanti Job satisfaction

1. Personalità: modalità +/- stabile di pensare, sentire e comportarsi con riferimento a situazioni e relazioni
2. Situazioni di lavoro: il job, i colleghi, il capo,...
3. Influenza sociale: colleghi, il gruppo, ...
4. Valori: quelli relativi alla sfera lavorativa, ...

Commitment

Indica l'identificazione e l'attaccamento della persona all'organizzazione

Una persona con un elevato commitment è una persona che si sente molto parte dell'organizzazione stessa.

NB: sia gli atteggiamenti delle persone nei confronti del loro lavoro, che il grado di commitment organizzativo, sono due dimensioni importanti che possono fare la differenza in termini di vantaggio competitivo di un'impresa.

Allora uno degli scopi chiave della gestione del comportamento organizzativo è quello di creare un forte collegamento tra la performance e la soddisfazione, attraverso l'analisi della **percezione** della **motivazione** e dei **processi decisionali**.

4. Percezione

E' un processo psicologico di creazione di un'immagine interna (interpretazione) del mondo esterno, per questo essa è totalmente soggettiva.

DEF: è il processo in base a cui le persone selezionano, organizzano e interpretano gli stimoli intra-personali, interpersonali e ambientali a cui accedono attraverso i 5 sensi e la propria sensibilità personale e che appaiono come particolarmente importanti per rispondere in modo adattivo all'ambiente.

Il processo percettivo è caratterizzato:

1. Attenzione e memorizzazione selettiva (selezione per limiti della cognizione e della memoria)
2. Organizzazione e interpretazione (stereotipizzazione)
3. Valutazione
4. Decisione

Possibile effetto: Distorsioni percettive ed eurismi decisionali

Gli individui percepiscono una stessa situazione in modo diverso, questo perché si concentrano selettivamente su certi aspetti dell'ambiente e scelgono di ignorarne altri. Organizzano poi gli stimoli selezionati all'interno di modelli interpretativi (che per definizione è totalmente soggettivo). L'interpretazione influisce poi sulla risposta del soggetto che quindi influenza il loro comportamento.

Allora. Le persone percepiscono lo stesso evento/oggetto/persona in modo differente e i loro comportamenti dipendono, in parte dalle percezioni.

NB: alcune caratteristiche degli eventi e degli oggetti presi in considerazione possono avere effetti su come sono percepiti:

1. Dimensioni fisiche
2. Intensità dello stimolo
3. Contrasto
4. Movimento
5. Novità e familiarità
6. Ambiguità
7. Caratteristiche altrui

Le distorsioni cognitive

1. Prima impressione: le impressioni più forti e durevoli sugli altri tendono a formarsi nelle prime fasi di una relazione, anche se si basano su un numero limitato di info. Spesso la prima impressione è anche l'ultima.
2. Effetto alone: quando l'uso di una o di poche caratteristiche di una persona influenza la valutazione delle altre. Allora: un dettaglio rischia di influenzare il giudizio generale su una persona o su un evento.
3. Stereotipi e pregiudizi: sono scorciatoie per arrivare a descrivere una persona. Si legano le caratteristiche di una persona a quelle di un intero gruppo di riferimento a cui la associamo.

4. Teoria implicita di personalità: si attribuiscono/associano coppie di caratteristiche alla stessa persona attraverso una generalizzazione, anche se tali associazioni possono essere errate.
5. Profezia che si auto-avvera: l'individuo decide e agisce in base ad un'idea che ha radicata in testa. Le sue decisioni e il suo modo di comportarsi rinforzano l'idea di partenza. Allora: le aspettative che si nutrono nei confronti di un individuo lo portano ad assumere comportamenti conformi a quelle aspettative. (collegamento con gli atteggiamenti: "gli atteggiamenti nei confronti dei propri interlocutori possono influenzare i comportamenti di questi ultimi")
6. Proiezione: meccanismo psicologico attraverso cui le persone attribuiscono i propri tratti di personalità ad altri e spesso il tratto proiettato è quello che maggiormente apprezzano in se stesse. (es. una persona ci sta simpatica perché come noi presta particolare attenzione alla chiarezza e alla puntualità nella comunicazione)

NB: la situazione in cui avviene la percezione influenza come una persona ne percepisce un'altra.

Processo di attribuzione

È il processo in base al quale le persone attribuiscono determinate cause a un comportamento osservato proprio e altrui.

1. Cause esterne: fuori dal controllo dell'individuo, es. fortuna
2. Cause interne: sotto controllo, es. impegno

NB: le reazioni ad uno stesso risultato possono essere profondamente diverse a seconda delle attribuzioni causali operate per spiegarlo (es. un voto alto se preso per fortuna o per bravura)

Questo processo diventa consapevole quanto:

1. Al soggetto che percepisce è stata posta una domanda diretta sul comportamento di un altro
2. Accade un evento inaspettato
3. Il soggetto che percepisce prova sensazioni di fallimento/perdita di controllo

L'attribuzione di un comportamento a cause interne o esterne dipende:

1. **Coerenza:** (tempo) in che misura X si è comportato in questo modo in altri momenti?
2. **Distintività:** (situazioni) in che misura X si comporta in questo modo anche in altre situazioni?
3. **Consenso:** paragone con altri) in che misura gli altri nella medesima situazione si comportano come X?
4. Privacy dell'atto: (atto compiuto in assenza di altri) nel momento in cui X agiva era solo o con altri presenti?
5. Status: le persone di status sociale elevato sono considerate più responsabili delle proprie azioni

Vedi es. su slide (alla fine capitolo della percezione)

ALLORA:

- Quando tutte e tre le dimensioni (coerenza, distintività e consenso) sono alte il soggetto che percepisce tenderà ad attribuire il comportamento della persona oggetto di osservazione a fattori esterni
- Quando il consenso e la distintività sono bassi, ma la coerenza è alta si tenderà ad attribuire il comportamento dell'altro a fattori interni.

Self-serving bias

Tendenza ad attribuire a se stessi i successi e a negare responsabilità per l'insuccesso.

1. Biases di auto-innalzamento nella gestione del successo
2. Biases di auto-protezione nella gestione dell'insuccesso
3. Effetto del falso consenso: si percepisce il proprio comportamento come tipico e si assume che nelle stesse circostanze gli altri si sarebbero comportati nella stessa maniera.

Implicazioni organizzative dell'attribuzione

1. Risoluzione problemi decisionali: in questa fase la tendenza all'autogiustificazione può compromettere la cooperazione all'interno di un gruppo e tra gruppi e impedire di scoprire le vere cause di un problema. Inoltre, si tende, specie in presenza di situazioni complesse e difficili a interpretarle attraverso le proprie esperienze e la propria capacità di risoluzione dei problemi. È stato dimostrato, che di fronte a situazioni complesse, che comportano la presa di decisioni da parte di gruppi interfunzionali, gli individui tendono a dare maggior peso alla parte di definizione del problema nella quale possono impiegare la loro competenza funzionale.
2. Valutazione delle performance: si tende a dare più valenza allo sforzo che alle capacità.

Perché la percezione è rilevante nelle organizzazioni?

Gli atteggiamenti di un collaboratore, capo, ecc possono influenzare elementi quali l'impegno, le relazioni, le performance, ecc

Allora:

1. La creazione di una situazione che sia motivante per i collaboratori passa attraverso la percezione dei loro bisogni.
2. Le decisioni relative all'attribuzioni di un bonus passa attraverso la percezione della qualità della prestazione del collaboratore
3. L'atteggiamento del capo nei confronti di un collaboratore è influenzato da come quest'ultimo viene percepito
4. Le decisioni strategiche sono influenzate dalla percezione della situazione di mercato, degli asset e liabilities dell'azienda.
5. In generale, le percezioni e i giudizi sono rilevanti nei processi di ricerca e selezione, assegnazione di incarichi, valutazione della performance e feedback.

5. Motivazione

Prestazione=f(Capacità x Motivazione)

La prestazione è il risultato di uno sforzo fisico/mentale; la sua valutazione è soggettiva e tiene conto di determinate componenti:

1. Task performance: attività richieste per lo svolgimento della propria mansione
2. Contextual performance: azioni che aumentano l'efficacia organizzativa, migliorano il clima lavorativo, contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi organizzativi attraverso il miglioramento delle condizioni sociali e psicologiche di lavoro.
3. Ethical performance: a dimensione etica della prestazione, "fare le cose eticamente corrette"

Le capacità, sono l'insieme delle caratteristiche intellettive dell'individuo, delle **abilità**(mentali, meccaniche e psicomotorie), del livello delle **conoscenze** e del grado di utilizzo della **tecnologia** nello svolgimento dell'attività.

Si tratta di un insieme di sequenze mentali e comportamentali interrelate messe in atto per raggiungere un risultato.

La motivazione è l'insieme dei motivi che ci spingono ad agire, che sono in relazione a diversi obiettivi e interessi e che sono guidati da processi cognitivi ed emotivi. (motivazione= spinta, energia, movimento a forte componente emotiva che orienta e supporta il comportamento).

DEF: E' l'insieme dei fattori dinamici aventi una data origine che spingono il comportamento di un individuo verso una data meta; ogni atto che viene fatto senza motivazione rischia di fallire.

NB: la differenza tra un'organizzazione di successo e un'organizzazione con bassi livelli di efficacia ed efficienza è riconducibile:

1. Alla qualità e al livello delle competenze messe in gioco;
2. Al diverso grado di motivazione delle persone;

La motivazione spiega l'impegno sia in termini di **entità** sia di **direzione**(verso quale attività e obiettivo) sia di **persistenza** nello svolgimento delle proprie attività.

Funzioni motivazione

Attivare e orientare comportamenti specifici:

1. Nel primo caso si fa riferimento alla componente energetica di attivazione della motivazione
2. Nel secondo, si fa riferimento alla componente direzionale di orientamento.

6. Motivazione: le teoria del contenuto

Che cosa motiva un individuo?

1. Gerarchia dei bisogni (Maslow)
2. Il modello ERC (Alderfer)
3. Il modello dei fattori duali (Herzberg)
4. Achievement-Potere-Affiliazione (McClelland)

Bisogni

La motivazione viene inquadrata come stimolo a soddisfare un bisogno laddove esso venga interpretato dall'organismo esclusivamente in chiave deprivazionale, ossia scatta quando non è soddisfatto.

La motivazione è un processo psichico di tipo automatico che influenza la condotta per spingere verso un determinato oggetto.

NB: Gli approcci alla motivazione basati sul concetto di bisogno ipotizzano che la persona agisca per soddisfare i proprio bisogni.

Gerarchia dei bisogni (Maslow)



Principi:

1. Bisogno inteso come **mancanza** di un oggetto desiderato
2. Gli individui partono dalla soddisfazione di esigenze di **ordine inferiore** per andare poi verso l'alto
3. Se la soddisfazione di un bisogno non è raggiunta, **non si passa** al bisogno di ordine superiore

Critiche

1. Quando non si riesce a soddisfare un bisogno (es. l'auto-realizzazione o la sicurezza) se ne rivalutano altri (es. si investe in socialità)
2. I comportamenti altruisti e orgogliosi di rinuncia a beni anche primari e desiderati per bisogni superiori (es. stima, bene del gruppo, orgoglio di mestiere) sarebbero inspiegabili.
3. I bisogni cambiano nel corso della vita e con l'esperienza
4. Non tiene in considerazione che l'individuo possa scegliere quali categorie di bisogni privilegiare
5. I bisogni sono storicamente e culturalmente determinati
6. Spesso non è una scala ma un bivio (si presentano simultaneamente)

Il modello ERC (Alderfer)

Bisogni esistenziali (E), relazionali (R), e di crescita (C).

Meccanismo: *frustrazione-regressione o soddisfazione-progressione.*

- Rappresenta il superamento di Maslow:
 1. Esistenziali: sicurezza e fisiologici
 2. Relazionali: appartenenza
 3. Crescita: stima e realizzazione
- I bisogni non sono organizzati in una gerarchia rigida ma lungo un continuum (se un certo bisogno non è soddisfatto, si può regredire ad un bisogno inferiore)

Il modello dei fattori duali (Herzberg)

I fattori che portano alla soddisfazione sono diversi da quelli che portano all'insoddisfazione:

1. Fattori igienici contesto:
 - a. se assenti allora insoddisfazione
 - b. Se presenti allora NON insoddisfazione.

Fattori motivanti contenuto:

- a. Se assenti allora non soddisfazione
- b. Se presenti allora soddisfazione

Fattori igienici: condizioni di lavoro, sicurezza del posto, retribuzione, supervisione tecnica

Fattori motivanti: contenuto del lavoro, crescita professionale, carriera, riconoscimenti, responsabilità

Critiche

Ricerca su 200 ingegneri e contabili in 9 aziende USA cui è stato richiesto di indicare situazioni in cui si erano trovati eccezionalmente male (classificate come F. igienici) e eccezionalmente bene (classificate come F. Motivanti). Ciò ha comportato:

1. Problema nella metodologia:
 - a. Chiede di richiamare situazioni positive e negative di lavoro

- b. Errore di attribuzione (si tende a attribuire quelle positive al contenuto del lavoro perché più vicine a noi stessi, mentre quelle negative al contesto)
2. Incoerenza con altre ricerche che hanno utilizzato questionari (no errore di attribuzione) e hanno dato esiti diversi
3. Non tiene conto delle differenze individuali e di ruolo:
 - a. Come Maslow e Herzberg, assume che tutti siano motivati dalle stesse cose (la fiducia in se stessi e le capacità personali dipendono dalla percezione della difficoltà del compito e delle potenzialità di riuscita)
 - b. Herzberg si è concentrato su certi ruoli organizzativi elevati

Achievement-Potere-Affiliazione (McClelland)

Il modello si basa sul concetto di motives, reti di emozioni, disposte secondo una gerarchia d'intensità e importanza che determina l'agire nella relazione. Hanno grado di importanza diverso a seconda dagli individui.

Achievement: ricerca del successo o timore dell'insuccesso

Affiliazione: ricerca di situazioni di relazione positive o timore dell'abbandono

Potere: ricerca della possibilità di influenzare o timore della dipendenza

NB: questi motives non sono innate ma appresi dall'esperienza

Ai fini dell'organizzazione questo modello è utile:

- In fase di selezione
- In fase di inserimento
- Per trattenere le persone

1. Elementi chiave della spinta motivazionale:

- a. **Achievement**: la spinta motivazionale è quella verso lo **svolgimento al meglio** dei propri compiti e delle attività. Si esplicita nella preoccupazione di acquisire strumenti concettuali e metodologici per risolvere problemi sempre più complessi in un ambito preciso (spinta all'eccellenza nello svolgimento nelle attività). Si esplicita:
 - i. Bisogno di superare i tradizionali standard di eccellenza
 - ii. Bisogno di "fare la differenza", di dare un contributo significativo al raggiungimento di un risultato
 - iii. Tendenza a competere
 - iv. Abitudine a darsi obiettivi leggermente impegnativi, anche se raggiungibili, di definire un metodo e di investire energie in quella direzione
- b. **Potere**: la spinta motivazionale è quella **dell'esercizio di influenza** nei confronti dei propri interlocutori e dell'ambiente, ai fini personali e non. Si esplicita:
 - i. Bisogno di avere il controllo della situazione
 - ii. Possibilità di influenzare gli altri sulla base della propria posizione, proprie caratteristiche e situazione.
 - iii. Ricerca di legittimazione tramite status/posizioni sempre di maggiore responsabilità

- iv. Contruzione di una reputazione
 - v. Creazione di network
 - c. **Affiliazione:** la spinta motivazionale è quella verso la costruzione di relazioni soddisfacenti.
Si esplicita:
 - i. Bisogno di fare parte del gruppo
 - ii. Bisogno di essere amato e accettato
 - iii. Bisogno di essere coinvolto con altri su obiettivi da raggiungere
 - iv. Bisogno di ridurre il conflitto
2. Stimoli alla motivazione (quelle situazione che permettono di):
- a. **Achievement:**
 - i. Riconoscere e realizzare le proprie ambizioni
 - ii. Definire degli standard di performance cui fare riferimento
 - iii. Periodicamente fare il punto della situazione e valutare quanto lontani/vicini si è dall'obiettivo
 - iv. Focalizzarsi sui risultati e i contributi dati
 - v. Focalizzarsi sui propri miglioramenti e sviluppi
 - vi. Affrontare il lavoro in modo sistematico e con metodo, facendo piani e dandosi obbtv da raggiungere
 - b. **Potere:**
 - i. Fornire idee e suggerimenti
 - ii. Presentare in prima persona idee, opinioni, ecc
 - iii. Influenzare attivamente la situazione e i suoi sviluppi
 - iv. Vedere riconosciuti i propri meriti e i contributi dati al successo di un progetto
 - v. Veder riconosciuto e legittimato il proprio ruolo
 - vi. Essere costantemente informato e, ove possibile coinvolto in eventi importanti
 - c. **Affiliazione:**
 - i. Stabilire relaizioni significative con le persone
 - ii. Condividere esperienze e opinioni anche con riferimento alla sfera della vita privata seppure in contesto lavorativo
 - iii. Sentirsi accettato e riconosciuto come persona oltre che nel ruolo lavorativo ricoperto
 - iv. Creare clima tranquillo di collaborazione e supporto reciproco
3. Azioni da evitare (nel relazionarsi con una persona orientata a ... evitare di):
- a. **Achievement:**
 - i. Essere vaghi sugli obiettivi da raggiungere
 - ii. Applicarsi in modo sporadico e senza un piano e un metodo
 - iii. Assoggettarsi a una supervisione eccessiva
 - iv. Non ricercare le occasioni di feedback
 - b. **Potere:**
 - i. Escluderla dalle decisioni
 - ii. Impedirgli di crescere e di assumere ruoli via via più importanti
 - iii. Non riconoscerli l'autorità
 - c. **Affiliazione:**
 - i. Essere freddi e distaccati
 - ii. Avere dei contatti sporadici
 - iii. Creare isolamento fisico

- iv. Non comunicare
- v. Essere eccessivamente critici

BOX

7. Motivazione: le teoria del processo

Come motivo l'individuo?

1. Rinforzo (Skinner)
2. Goal setting (Locke)
3. Aspettativa/valenza (Vroom)
4. Equità (Adams)

Le teorie motivazionali basate sul processo si focalizzano sul modo in cui le persone danno un senso a ciò che accade e sul modo in cui strutturano il processo decisionale che le conduce a un comportamento piuttosto che un altro.

Queste teorie fanno riferimento alle decisioni concernenti:

- Motivazione a partecipare (alternative organizzative/compiti percepiti come raggiungibili)
- Motivazione a produrre (equità percepita tra incentivi ottenibili e contributi dovuti dall'individuo all'organizzazione)

NB: il processo di scelta del livello dei contributi che la persona è motivata a dare dipende:

1. Dal tipo di rinforzi che la persona riceve (teoria dei rinforzi)
2. Dalla modalità di definizione degli obiettivi (teoria del goal setting)
3. Dal valore attribuito all'aspettativa che gli obiettivi vengano raggiunti (teoria dell'aspettativa-valenza)
4. Dall'equità percepita nel rapporto contributi-incentivi (teoria equità)

Rinforzo (Skinner)

Le persone tendono a riproporre comportamenti per i quali ricevono dei rinforzi e a ridurre l'incidenza di quelli che vengono estinti o puniti.

1. **Rinforzo positivo:** accrescere la probabilità di un comportamento attraverso la somministrazione di conseguenze positive al suo manifestarsi
2. **Rinforzo negativo:** accresce la probabilità di un comportamento attraverso la cessazione di situazioni percepite come negative, al suo manifestarsi
3. **Punizione:** riduce la probabilità di un comportamento facendo seguire ad esso delle conseguenze negative
4. **Estinzione:** riduce la probabilità di un comportamento non facendogli seguire ad esso nessun tipo di conseguenza

NB: il rinforzo è più efficace della punizione e dell'estinzione

NB: il rinforzo/punizione per essere più efficace deve seguire il comportamento

Allora l'individuo può essere motivato attraverso meccanismi di **incentivazione-disincentivazione**.

Goal-setting

Gli individui sono motivati ad agire in base alle caratteristiche degli obiettivi che gli sono assegnati

Caratteristiche obiettivi per essere motivanti:

1. Realistici
2. Sfindanti
3. Precisi, non generici
4. Misurabili
5. Condivisi e costruiti nell'intersezione degli obiettivi dell'organizzazione e della persona
6. Accompagnati da feedback costruttivi, in itinere



Too easy: tensione ridotta, allora non mi sforzo

Challenging: obiettivi sfidanti: difficili ma raggiungibili

Too hard: troppa tensione allora mi arrendo

Gli obiettivi sono motivanti perché:

1. Focalizzano l'attenzione
2. Consentono all'individuo di regolare lo sforzo
3. Aumentano la persistenza
4. Incentivano piani di azione e strategie
5. Chiariscono le aspettative di ruolo

PQM è importante per le organizzazioni stabilire come gli obiettivi che assegna agli individui influenzano la loro motivazione e la loro prestazione.

NB: le differenze individuali contano, nel senso che sia la personalità che il giudizio di auto-efficacia possono cambiare il modo in cui noi percepiamo gli obiettivi e quindi la spinta motivazionale che essi ci danno.

Aspettativa/valenza (Vroom)

- Gli individui indirizzano i propri sforzi (e sono motivati) verso le attività che li portano ad ottenere i risultati più vantaggiosi.
- Gli individui sono in grado di valutare i costi e i benefici delle diverse alternative e di agire in base alla più vantaggiosa (**approccio razionale alla motivazione**).

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

1. **Aspettativa:** è la stima sulle probabilità che si hanno di raggiungere un certo obiettivo.
 - a) **Aspettativa di sforzo-prestazione:** probabilità che il mio sforzo mi porterà a vendere 100 auto (risultato primo lvl)
 - b) **Aspettativa prestazione-risultato:** probabilità che la vendita di 100 auto mi porterà a ricevere il bonus di fine anno (risultato di secondo lvl).
2. **Valenza:** è il valore che si attribuisce al raggiungimento di un certo obiettivo (valore monetario o intangibile).

Equità (Adams)

Questo modello di motivazione si basa sull'assunzione che le persone, negli scambi sociali o nelle relazioni dare-avere, ricercano l'**imparzialità** e la **giustizia**.

Equità= è intesa come l'essere trattati in modo equo rispetto agli altri e implica un processo di comparazione sociale.

Diverse forme di equità

1. **Distributiva:** relativa alle modalità con cui vengono distribuite le risorse (output/input e confronto sociale)
2. **Procedurale:** percepita con riferimento al processo e alle procedure usate nelle decisioni di allocazione di risorse
3. **Relazionale:** percepita con riferimento al modo in cui ci si sente trattati nelle relazioni
4. **Informativa:** percepita con riferimento all'accesso alle informazioni rilevanti relative alle decisioni prese e ai criteri che le hanno guidate.

Come ristabilire il senso di equità

1. **Modificare gli input:** si riduce il proprio impegno, il proprio input, lo si riporta ad un livello che si ritiene equo
2. **Modificare gli output:** si cerca di ottenere di più dalla propria organizzazione
3. **Azione nei confronti del riferimento:** agire sui comportamenti del collega, convincendolo ad aumentare l'impegno
4. **Azione nei confronti di se stessi, alterandone la percezione:** es. modificando il lvl di difficoltà del lavoro - il mio lavoro è facilissimo
5. **Cambiare il riferimento:** cambiare termine di paragone per ristabilire l'equità psicologica
6. **Arrendersi:** abbandonare la situazione/cercare una situazione più equa in un'altra organizzazione.

Motivazione intrinseca ed estrinseca

1. Un comportamento di lavoro **intrinsecamente** motivato è un comportamento che viene agito perché dà soddisfazione agirlo
2. Un comportamento **estrinsecamente** motivato invece, è un comportamento che viene agito con lo scopo di ricevere incentivi di natura materia o immateriale o per evirare una punizione (vedi teoria del condizionamento operante).

La motivazione intrinseca è riconducibile a:

1. **Significato del lavoro:** la possibilità di svolgere attività che appassionano, che fanno la differenza, che rappresentano una sfida o a livello di risultato o a livello di processo.
2. **Possibilità di scelta:** percezione della possibilità di decidere cosa fare, quanto e come cioè di avere buoni margini di autonomia
3. **Sensazione di competenza:** percezione di avere le competenze necessarie allo svolgimento delle attività richieste dal ruolo
4. **Senso di miglioramento:** sensazione di fare progressi, di apprendere, di sviluppare le proprie competenze e professionalità

The image shows the word 'BOX' in a large, bold, 3D-style font. The letters are light gray with a subtle gradient and a slight shadow, giving them a three-dimensional appearance. The 'B' is on the left, followed by two 'O's, and an 'X' on the right. The font is sans-serif and modern.

8. La decisione

Decidere significa individuare una linea di azione e mettere a fuoco una intenzione di comportamento (intenzione di agire in un determinato modo):

L'efficacia di una decisione si misura in relazione a quanto il risultato è coerente con gli obiettivi e le attese del decisore (coerenza risultato-obiettivo).

Decisione = Conoscenze X Modelli di Razionalità

Tipi di conoscenze

1. Conoscenze pragmatiche:

- Evidenti e fuori discussione
- Apprese in modo fiduciario da fonti affidabili e non verificate direttamente
- Date per scontate
- **Vantaggi:**
 - i. Semplificazione
 - ii. Risparmio di energie cognitive
- **Svantaggi:**
 - Inerzia
 - Conservatorismo

NB: dalla rottura del paradigma nasce un vantaggio competitivo (es. swatch)

2. Conoscenze esperienziali:

- Nascono dall'esperienza diretta (apprendimento)
- Nascono dall'osservazione di altri (modelli)
- Sono tacite, implicite
- **Vantaggi:**
 - i. Sono conoscenze uniche e specifiche
 - ii. Non imitabili nel breve, difendibili
- **Svantaggi:**
 - Non codificabili
 - Difficili da trasferire

NB: il vantaggio competitivo si basa su questa tipologia di conoscenza, allora nascono problemi quanto devo sostituire una risorsa "storica". Soluzione: affiancamento di una nuova risorsa, così che la storica possa trasferire tale conoscenza.

Es. anzianità di lavoro

3. Conoscenza esplicita:

- Esprimibili in modo sistematico in un linguaggio formalizzato
- Codificate
- Verificabili direttamente
- **Vantaggi:**

- i. Trasferibilità
- ii. Facilità di apprendimento
- **Svantaggi:**
 - Parzialità
 - Rigidità/schematismo

Es. istruzione per l'uso

NB: è possibile inserire questo tipo di conoscenza tramite la formazione

Modelli decisionali

I modelli che permettono di condurre un processo decisionale massimizzandone l'efficacia e l'efficienza in funzione delle sue caratteristiche sono:

- | | | |
|--|--|----------------------|
| 1. Razionale-normativo: si ragiona tramite la "regola dell'ottimizzazione" | | razionalità assoluta |
| 2. Eurustico: si applica la "regola di accettabilità" | | |
| 3. Cibernetico: si usa la "regola automatica" | | |
| 4. Garbage can (casuale): "regola casuale" | | razionalità limitata |
| 5. Inconscio-intuitivo: nessuna regola, si usa l'intuito | | |

La tipologia di modello decisionale è riconducibile a:

1. Disponibilità e accessibilità delle informazioni
2. Possibilità di strutturarle definendo il problema e gli obiettivi
3. Possibilità di individuare delle alternative di azione, di conoscerne l'utilità e la probabilità
4. Possibilità di conoscere le conseguenze di ciascuna alternativa di azione
5. Possibilità di identificare la soluzione ottimale, accettabile casuale e istintiva
6. Possibilità di apprendere in itinere, ex post o di avere dei rinforzi

Modello razionale-normativo

Razionale in quanto è basato su criteri razionali

Normativo perché è basato sull'osservazione degli errori reali e sulla identificazione di mobilità per prevenirli o ridurli

Obiettivo: ottimizzazione del risultato atteso secondo un criterio di razionalità assoluta con la massimizzazione delle funzioni di utilità del decisore.

È applicabile in situazioni strutturate dove il problema può essere chiaramente identificato così come le alternative di soluzione insieme ai criteri per valutare e decidere.

Regola di ottimizzazione:

1. Ogni soggetto decisore ha una funzione di utilità definita
2. Gruppo ben definito di alternative fra cui fare la scelta
3. Può assegnare una probabilità di realizzazione alle diverse alternative
4. Sceglie l'alternativa che massimizza il valore previsto in termini di funzione di utilità

Presupposto: decisore a razionalità assoluta

Questo modello è applicabile:

1. Problema chiaro
2. Preferenze chiare
3. Preferenze costanti
4. Tutte le alternative sono conosciute
5. Assenza di vincoli (tempo e costi)

Modello euristico

Decisione: presa in regime di razionalità limitata

Strategia decisionale satisficing: una volta individuate le alternative, vengono confrontate con un set minimo di criteri accettabili scegliendo la prima che li soddisfi – rischio che non sia la migliore

Euristico: perché è basato su un processo e regole di ricerca utili a prendere le decisioni in modo veloce ed efficiente.

Applicabilità: è applicabile in situazioni poco strutturate in cui il problema non è chiaramente definibile, le alternative non sono tutte note, le preferenze non sono chiare e univoche e possono cambiare nel tempo.

Regola di accettabilità:

l'individuo cerca di:

1. Identificare il problema
2. Esprimere delle preferenze
3. Raccogliere info
4. Generare alternative
5. Pesare le alternative
6. Per decidere si ferma alla prima alternativa soddisfacente

Presupposto: decisore dotato di una razionalità limitata

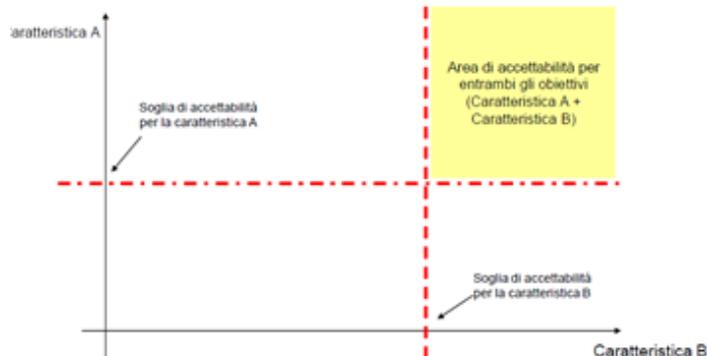
Condizioni:

- Problemi poco strutturati
- Poche info disp
- Preferenze anche contraddittorie
- Alternative non note
- Info mai perfette
- Conseguenze delle alternative non note o note solo in parte

Rischio: accontentarsi della prima alternativa che soddisfa i criteri minimi stabiliti

Il modello euristico

Il grafico della scelta soddisfacente/accettabile (considerando solo due obiettivi...)



Differenze con il modello relazionale-normativo

Le fondamentali differenze tra il modello euristico e quello relazionale-normativo sono:

1. Tipologia di problema (meno strutturato, più ricco e complesso)
2. Tipologia di alternative (molteplici e non note, da ricercare)
3. L'individuo non è in grado di valutare tutte le conseguenze e di collegarle alle soluzioni (razionalità limitata)
4. Presenza di vincoli in termini di costi e risorse

Allora: non si fa la scelta ottima la scelta **soddisfacente**

Modello cibernetico

Attuazione di un comportamento di routine e automatico sulla base di un meccanismo di rinforzo: modello decisionale basato su una strategia di prova ed errore che porta a ripetere comportamenti che vengono rinforzati.

È utile quando non c'è una comprensione del problema, la possibilità di identificare alternative di azione e di valutarle ex-ante.

Il punto di forza di tale modello è il risparmio di energia cognitiva; il limite è l'applicabilità solo in situazioni in cui il problema si ripete uguale a se stesso nel tempo.

Regola automatica:

1. **Modello incrementale**: si decide per aggiustamenti in positivo o in negativo rispetto a decisioni prese in passato
 - Condizione: problema stabile e ben conosciuto
 - Rischi:
 - Piccoli passi non significano piccoli rischi
 - Azioni incrementali non producono risultati incrementali

Vantaggi:

- Risparmio di tempo
- Risparmio di energie cognitive
- 2. **Modello cibernetico:** le decisioni che hanno avuto esito positivo vengono mantenute in repertorio e riutilizzate all'occorrenza
 - Condizione:
 - Problema stabile e ben conosciuto
 - Rischio:
 - Prendere decisioni sbagliate
 - Vantaggio:
 - Risparmio tempo
 - Risparmio energia cognitiva

Modelli garbage can (casuale)

Questo modello decisionale è praticato laddove i protagonisti del processo decisionale sono molti, diversi e con altrettanto diverse funzioni di utilità e obiettivi

È utile quanto si registrano molteplici definizioni del problema e punti di vista sul problema o molteplici criteri decisionali, priorità e soluzioni

È un modello non razionale e soprattutto non razionalizzabile ex-post.

Il modello è efficace quanto gli obiettivi sono ambigui, i metodi per raggiungerli non compresi, le unità org.ve o gli attori poco integrati

Regola casuale

Pur di decidere si decide a caso:

- **Condizioni:**
 - Problema complesso
 - Ambiguità delle soluzioni possibili
 - Molteplici attori e responsabilità decisionali
- **Rischio:**
 - Illusione del controllo

Modello inconscio-intuitivo

Basato su studi che indagano sul modo in cui decidono gli esperti: gli esperti (e.g., campioni di scacchi) tipicamente decidono non attraverso processi analitici e calcolativi tipici della razionalità assoluta o euristica, bensì attraverso processi di pattern recognition tipicamente inconsci.

Processo decisionale che si basa su forme di conoscenza implicita/esplicita.

Modello intuitivo

Le decisioni sono prese sulla base dell'intuizione: si raggiunge improvvisamente la soluzione di un problema grazie al riconoscimento immediato di segnali/moduli che ci sono familiari. Condizione: problema inusuale, incertezza elevata.

Processo decisionale

Quali sono le fasi di un processo decisionale?

1. Identificazione/definizione del problema
2. Raccolta/elaborazione informazioni (analisi contesto)
3. Generazione alternative (ipotesi)
4. Valutazione alternative (progetto)
5. Scelta alternativa (decisione)
6. Valutazione/apprendimento dai risultati

Gli ingredienti del processo decisionale:

1. Informazioni
2. Problemi
3. Obiettivi
4. Generazione di alternative e di ipotesi causa-effetto
5. Regole di ricerca e apprendimento
6. Regole di scelta

Tipologie di decisione:

- Certezza: chi decide conosce le conseguenze di ciascuna alternativa e la probabilità con cui tali conseguenze si manifestano
- Rischio: chi decide non conosce con precisione le conseguenze delle diverse alternative di azione ma può stimare la probabilità
- Incerteza: chi decide non solo non conosce le conseguenze delle diverse alternative di azione ma non è neanche in grado di stimare la probabilità con cui le situazioni stesse possono verificarsi

Errori:

- Framing e framing di prospettiva
- Disponibilità
- Rappresentatività
- Ancoraggio
- Overconfidence
- Trappola dell'autoconferma

Framing:

La percezione e la definizione dei problemi in un modo piuttosto che in un altro produce effetti sostanziali sulle decisioni e sulle azioni che verranno intraprese.

Le distorsioni che si generano nella fase di definizione del problema sono dovute al cosiddetto *effetto framing che opera a due livelli*:

1. Una volta adottato un punto di vista su un problema si perde la capacità di vederne altri: ciò genera rigidità e conflitti (*dissonanza cognitiva*)
2. Il punto di vista può dipendere anche dal linguaggio e dai punti di riferimento casualmente e inconsapevolmente adottati e non solo da una consapevole opinione del decisore sulla natura del problema.

Framing di prospettiva:

esercizio dove viene scelto di fare una scelta tra due alternative, la scelta riguarda se salvare un tot di persone, ecc

Eurismi:

sono regole/procedure mentali atte a risolvere problemi, dare giudizi, prendere decisioni eliminando gran parte dello sforzo cognitivo.

- Funzionano correttamente nella maggior parte delle circostanze quotidiane
- In certi casi possono portare a sbagliare e a distorsioni sistematiche.

Errore di disponibilità:

nel prendere una decisione l'individuo è influenzato dalla frequenza (esposizione) e dalla salienza (familiarità, intensità cognitiva ed emotiva) dell'informazione.

Problemi: non è detto che quelle siano tutte info per risolvere un problema decisionale. C'è il rischio di usare soggettivamente le informazioni.

Errore di rappresentatività:

l'individuo ragiona per stereotipi, nella ricerca e valutazione delle informazioni non tiene conto di fenomeni probabilistici, non tiene conto della situazione di sfondo, del contesto che da per scontato.

Errore di ancoraggio

L'individuo si ancora ad un parametro già utilizzato e lo aggiusta per difetto o per eccesso. Le persone effettuano spesso stime partendo da un valore noto iniziale e aggiustandolo poi nella direzione che si suppone corretta.

Ricerche empiriche mostrano che l'aggiustamento è insufficiente: le stime sono distorte, nel senso di essere troppo vicine all'ancora utilizzata e troppo poco sensibili ai fattori correttivi che sarebbe necessario apportare.

Overconfidence

La combinazione degli errori precedenti genera overconfidence cioè: la sicurezza nei nostri giudizi è superiore al loro grado di correttezza.

L'individuo è talmente sicuro da non mettersi più in discussione, da non sottoporre più ad alcuna critica la sua decisione.

Trappola dell'autoconferma

Avendo preso una certa decisione l'individuo guarda solo ai fattori a favore dell'alternativa scelta e non considera quelli a supporto dell'alternativa scartata. Si tende a costruire delle teorie che si auto-confermano.

Fase processo decisionale	Errore/distorsione	Alcune azioni a supporto
Identificazione/definizione problema/oggetto della decisione (percezione)	Framing e framing di prospettiva	Confronto con percezione e punti di vista altrui Razionalizzare il processo di definizione del problema/decisione Esplorare, non limitarsi alle prime impressioni
Raccolta/elaborazione info Valutazione alternative Presa di decisione	EURISMI: Disponibilità Ancoraggio Rappresentatività	Uso di <i>check-list</i> e di supporti alle decisioni Non fermarsi alle prime informazioni disponibili Attenzione alle variabili di sfondo (contesto) Importanza di personali reazioni emotive Avere chiara la relazione tra costi e benefici della decisione Generazione di alternative (pro e contro)
Valutazione risultati	Overconfidence Trappola dell'auto - conferma + Errore di attribuzione fondamentale Self-serving bias	Cercare il confronto con gli altri (uso dei gruppi)

Soluzioni per prendere decisioni "affidabili":

1. **Confronto in gruppo:** generazione alternative pro e contro
2. **Esplorazione:** non limitarsi alle prime impressioni
3. **Attenzioni alle variabili di sfondo ai contesti**

Gli stili decisionali individuali

Le persone hanno uno stile decisionale innato e preferito. Alcuni prediligono stili decisionali basati sulla razionalità, altri sulla visione d'insieme e sull'intuizione. Alcuni prediligono informazioni strutturate altre informazioni destrutturate o addirittura ambigue. Il (razionale-intuitivo) e la **tolleranza per l'ambiguità** (alta-bassa) danno luogo a una matrice sugli stili decisionali che permette di individuarne 4.

Stili decisionali



Stili:

1. **Direttivo:** bassa tolleranza per l'ambiguità e alta ricerca di razionalità. Efficienza e logica sono essenziali così come l'orientamento al risultato; le decisioni vengono prese velocemente focalizzandosi sul breve anche in presenza di poche info
2. **Analitico:** ricerca di maggiori info e generalmente di molteplici alternative (maggiore è tolleranza per l'ambiguità; molto efficaci laddove la situazione è nuova talora rimandano la decisione volendo raccogliere tutte le info utili.
3. **Concettuale:** si allargano i confini del problema e si guarda al medio-lungo periodo ricercando il maggior numero di alternative; molto utile per decisioni che richiedono dosi elevate di creatività;
4. **Relazionale:** si prendono decisioni attraverso il consenso degli altri; si ricercano attivamente consigli e la condivisione di punti di vista prima di orientare la decisione; si tende a evitare il conflitto

9. Emozioni, stress e benessere organizzativo

Le emozioni sono un sistema complesso e organizzato di sensazioni. Hanno una funzione adattiva della persona al contesto, possono essere *positive* (adattamento positivo, supporto alla realizzazione dei propri obiettivi di benessere ad ampio spettro) e *negative* (adattamento negativo, disfunzionali alla realizzazione dei propri obiettivi).

Implicazioni delle emozioni

Le emozioni positive aiutano le persone a riprendersi da esperienze negative, ad affrontare in modo meno stressante e più costruttivo le situazioni difficili e a mantenersi in salute.

Le emozioni negative tendono a restringere il campo di osservazione, a limitare la capacità di trovare soluzioni costruttive e/o alternative. Per es. la rabbia stimola a fuggire, ad aggredire o a vendicarsi invece di trovare una soluzione al problema che la genera.

NB: le emozioni positive e l'efficienza organizzativa sono correlate.

Es. in una situazione di teamwork la negazione delle emozioni o la tendenza a non esprimerle porta a conseguenze negative. Mentre il trovare delle occasioni e dei codici condivisi per manifestarle produce effetti positivi in quanto le persone oltre a prendere atto delle emozioni sono stimolate a risolvere la situazione che le genera.

Tipologia di emozioni

Emozioni primarie:

- Rabbia e paura
- Tristezza e gioia
- Sorpresa e attesa
- Disgusto e accettazione

Emozioni secondarie o complesse:

- Allegria
- Vergogna
- Ansia
- Rassegnazione
- Gelosia
- Speranza
- Perdono
- Offesa
- Nostalgia
- Rimorso
- Delusione

Emozioni e organizzazione

Le emozioni sono state rivalutate nei sistemi motivazionali. I passi avanti fatti nella ricerca, nel ricollegare le emozioni a sistemi motivazionali complessi e quindi ai comportamenti che determinano la qualità della prestazione hanno portato alla ribalta organizzativa anche il tema delle emozioni riconoscendo che esse determinano una buona parte dei comportamenti e delle decisioni in azienda.

Intelligenza emotiva

IE=capacità di gestire se stessi e i rapporti con gli altri (non riguarda le abilità di ragionamento o le conoscenze tecniche)

La capacità di gestire le proprie emozioni impatta sulle emozioni altrui e più in generale sull'efficacia dei processi di influenza, di problem solving oltre che individuale anche di gruppo, sulla qualità della prestazione.

Dimensioni IE

1. **Autoconsapevolezza:** capacità di riconoscere le proprie emozioni, i propri punti di forza/debolezza, le proprie capacità e il modo in cui questi possono influenzare gli altri
2. **Empatia:** è la capacità di comprendere ciò di cui gli altri hanno bisogno per crescere e migliorare.
3. **Automotivazione:** è l'orientamento di una persona al raggiungimento di un risultato, al di là dell'influenza che può esercitare una ricompensa esterna.
4. **Abilità sociali:** sono le capacità di una persona di influenzare gli altri.

Le dimensioni dell'Intelligenza Emotiva

	Dimensione emotiva	Dimensione comport.le
Se	Auto-consapevolezza	Auto-regolazione
Altri	Consapevolezza sociale	Gestione delle relazioni

Le dimensioni dell'Intelligenza Emotiva

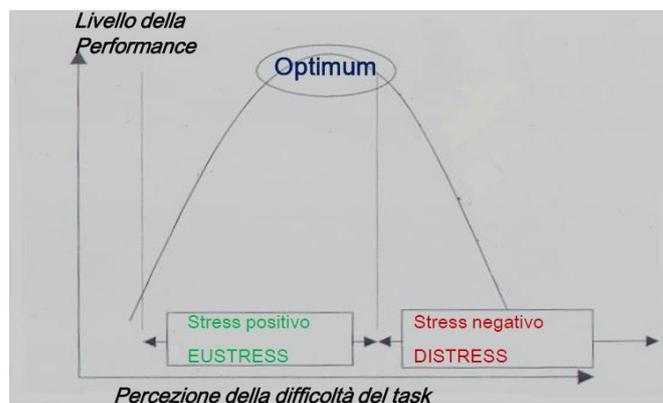
Competenza	Declaratoria
Autoconsapevolezza	Visione onesta ed equilibrata di sé, dei propri punti di forza e aree di debolezza. Consapevolezza di impatto che altri hanno su di sé. <i>Sense of humor</i>
Auto-regolazione	Auto-regolazione delle emozioni ovvero non agire in modo impulsivo e creare un clima di fiducia e percezione di equità. Riflessività, accettazione dell'ambiguità, integrità.

Competenza	Declaratoria
Motivazione	Motivo all'achievement ovvero a realizzare obiettivi sfidanti, con passione e commitment nei confronti dell'organizzazione
Empatia	Considerare i sentimenti altrui quando si prendono le decisioni fondamentale laddove il lavoro richiede sempre più la gestione dell'interdipendenza e l'attivazione di dinamiche di team funzionali. Gestione del consenso. Gestione di gruppi anche inter-culturali. Attenzione al cliente e retention dipendenti
Competenze sociali	Collaborazione, costruzione di network, efficacia nella gestione del cambiamento

Stress

Lo stress è uno stato di attivazione che può essere percepito come tensione/costrizione o come energia positiva. Si tratta di uno stato di squilibrio che si sperimenta a fronte di una richiesta positiva o negativa ma comunque percepita come eccedente o molto al di sotto delle reali e attuali possibilità della persona in un momento specifico.

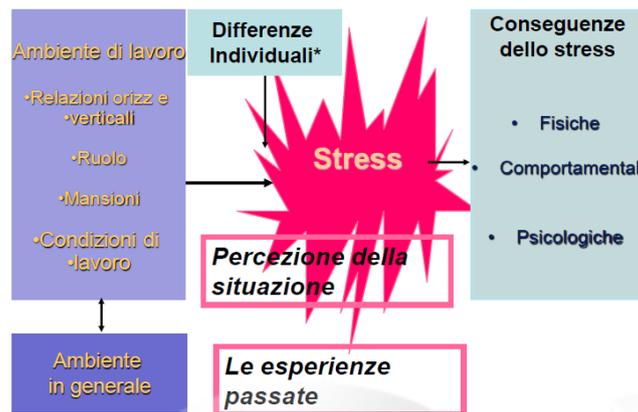
Eustress, distress e prestazione



Fight/flight o freeze reaction

La fight/flight or freeze reaction fa riferimento ai cambiamenti fisiologici e biochimici che rappresentano una reazione naturale a uno stimolo stressante di tipo ambientale. Tale reazione che a fronte di stress fisico ha rappresentato una risorsa per la sopravvivenza e l'evoluzione della specie nei contesti lavorativi e sociali più in generale può essere fonte di adattamenti disfunzionali.

L'esperienza dello stress



Caratteristiche personali: Personalità di tipo A

Personalità che sostiene l'impegno della persona nella direzione di una lotta continua per ottenere sempre di più in tempi sempre più ristretti. I tratti caratteristici di chi ha questo tipo di personalità sono:

1. Sensazione di urgenza rispetto al tempo
2. Orientamento competitivo
3. Pensiero rivolto ad altro quando si fa o si parla di qualcuno/qualcosa che non interessa
4. Senso di impazienza
5. Senso di colpa quando si è in vacanza

Caratteristiche personali: Personalità di tipo B

Questo tipo di personalità designa una persona che è in grado di mettere in atto comportamenti auto-protettivi rispetto allo stress. Hanno uno stile accomodante e rilassato; fortemente orientato all'ascolto; portato alla costruzione di una visione di lungo termine.

La personalità B si associa a un senso di controllo sulla realtà elevato, a locus of control interno, ad alti livelli di efficacia personale, ottimismo, IE e ha un forte commitment e predisposizione alla relazione. La personalità di tipo B considera l'evento stressante come un'opportunità di crescita.

Conseguenze dello stress

Elevati livelli di stress che si protraggono nel tempo producono conseguenze anche molto serie a livello di:

1. **Sferza fisica:** ipertensione, gastrite, ecc

2. **Sfera psicologica/emotiva:** ansia, depressione, ecc
3. **Sfera comportamentale:** assenteismo, distrazione, ecc

Gestire lo stress: le strategie di coping

Gestire lo stress significa mettere in atto una serie di iniziative strutturate e mirate (strategie di coping) che aiutano a:

1. Capire le modalità di risposta individuale alle situazioni stressanti
2. Capire quali sono le situazioni ritenute stressanti
3. Usare tecniche utili a ridurre l'impatto negativo del distress

Tecniche di riduzione dello stress disfunzionali

Generano una riduzione dello stress nel breve periodo ma hanno effetti negativi nel lungo termine:

- Bere alcolici
- Fumare
- Ecc

Tecniche di riduzione dello stress funzionali

Coping funzionale (riduzione dello stress nel lungo termine con benefici sia a lvl cognitivo sia psicologico e comportamentale)

1. **Cambiare la situazione:**
 - a. Evitare lo stressor
 - b. Modificare lo stressor
2. **Cambiare la propria reazione:**
 - a. Adattarsi allo stressor
 - b. Accettare lo stressor

In generale:

- Programmare e gestire bene il proprio tempo, non lasciarselo gestire dagli eventi
- Fare molta attività fisica, seguire una dieta equilibrata, riposarsi sufficientemente e prendersi in generale cura di sé
- Sviluppare una sana filosofia di vita mantenendo un atteggiamento positivo e senso dello humor
- Trovare il giusto equilibrio tra vita privata e vita professionale
- Imparare tecniche di rilassamento

Indicatori di benessere organizzativo

1. **Positivi:**
 - Individuale: soddisfazione, impegno,
 - Gruppo: fiducia, disponibilità a prendere dei rischi "sani" cioè funzionali all'apprendimento
 - Organizzazione: credibilità e stima per il managementi

Negativi:

- Individuale: risentimento, aggressività
- Gruppo: ostracismo, gossip, sfiducia
- Organizzazione: assenteismo, confusione di ruoli e responsabilità

BOX

10. I gruppi

Un gruppo si caratterizza per:

1. **Obiettivo di gruppo comune**, esso deve essere più importante di quelli individuali
2. **Interazione tra i membri**
3. **Influenza reciproca**
4. Si percepisce e viene percepito come un gruppo (**riconoscimento come gruppo**)
5. **Condizione di efficienza**: rete totale di comunicazione (ogni nodo deve essere in grado di comunicare con ogni altro nodo, e lo fa), allora le **dimensioni** devono essere **piccole**

Def: un gruppo è un insieme di 2 o più persone che:

1. interagiscono in modo spontaneo sulla base di affinità culturali, sociali e personali
2. si influenzano reciprocamente scambiando info, osservandosi, adattandosi le une alle altre e prendendo decisioni che hanno un impatto sui comportamenti
3. dipendono l'una dall'altra per la realizzazione di un obiettivo condiviso avendo conoscenze, modelli di riferimento molto diversi e complementari
4. si percepiscono e sono percepite come un gruppo

Def: un team è un gruppo di persone con:

1. competenze e conoscenze differenti e complementari
2. una responsabilità condivisa rispetto a un obiettivo organizzativo comune e una assunzione di responsabilità reciproca rispetto alla sua realizzazione
3. compiti/attività e ruoli chiaramente definiti
4. una percezione interna ed esterna di una identità condivisa
5. il gruppo è uno strumento decisore, è uno strumento di coordinamento dell'azione collettiva a disposizione dell'azienda

Tipologie di gruppo nei contesti organizzativi

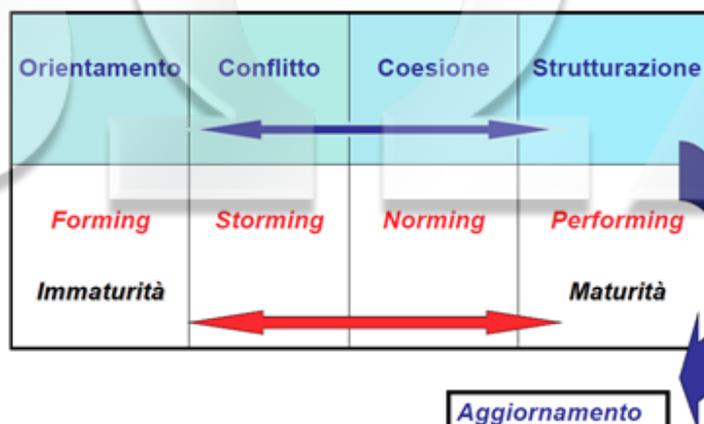
1. **gruppi informali**: (sono gruppi amicali all'interno dell'organizzazione) gruppi che si formano per attrazione reciproca e cooptazione e che nascono per il soddisfacimento dei bisogni delle persone e/o per la tutela di interessi comuni; sono potenzialmente molto forti nel determinare le dinamiche dell'organizzazione perché hanno grande capacità di influenzare i comportamenti individuali.
2. **Gruppi formali**: gruppi che rappresentano una componente strutturale dell'organizzazione e che concorrono alla realizzazione degli obiettivi della stessa:
 - a. **Unita organizzative**: gruppo formale permanente
 - b. **Task force**: gruppo formale, temporaneo per lo svolgimento di un task specifico
 - c. **Gruppi interfunzionali**: gruppo formale permanente ma discontinuo

Tipologie di team

1. **Team funzionali**: composto da persone che lavorano insieme quotidianamente su attività simili, che devono coordinarsi tra loro (tempi, strumenti metodi, ecc). hanno un background professionale e formativo

2. **Team di problem solving:** costituiti da persone che affrontano un problema, lo analizzano elaborano una soluzione e spesso possono avere l'autorità per implementarla. Spesso affrontano problemi relativi qualità e efficienza.
3. **Team interfunzionali:** è composto da membri provenienti da funzioni diverse che identificano, analizzano e risolvono problemi comuni. Sono team non stabiliti dall'organigramma, il più importante è il comitato di direzione. Presidiano il funzionamento organizzativo quando le interdipendenze sono intense e richiedono un confronto costante e continuo e/o quando il dinamismo ambientale richiede mutuo aggiustamento più frequente.
4. **Team auto-gestiti:** i membri sono altamente interdipendenti tra loro e con notevole livelli di **empowerment**¹, che devono lavorare insieme ogni giorno con l'obiettivo di creare un prodotto finito o offrire un servizio.
5. **Team virtuali:** composti da membri situati in due o più luoghi diversi che interagiscono grazie all'utilizzo di tecnologie informatiche. Per questi team è critico:
 - Rafforzare la dimensione umana (con incontri di persona)
 - Rafforzare l'esplicitazione delle regole e norme che disciplinano le modalità di lavoro
6. **Team globali:** formato da membri di nazionalità diversa, quindi spesso hanno problemi relativi al fuso orario, distanza, cultura, lingua, ecc... . E' necessario che si presti attenzione a:
 - Differenze culturali nella comunicazione verbale e non
 - Esplicitazione di norme, regole, modalità di lavoro
 - Presenza di un leader efficace e forte in quanto deve tenere le "briglie" di un team eterogeneo.

Fasi di sviluppo del gruppo (B.W.Tuckman, Jensen, 1977)



NB: in ogni fase è possibile che il gruppo si sciogla (**rischio di fallimento**).

¹ Grado in cui i membri del gruppo percepiscono che il team è:

1. **Efficace**, si avverte un senso di potenza;
2. **Significativo**, svolge compiti utili e importanti
3. **Indipendente e autonomo**, nello svolgimento del lavoro;
4. **Rilevante**, esercita un impatto specifico sugli obb. aziendali.

1. **Forming/Orientamento:** il gruppo si concentra sulla definizione o sulla comprensione degli obiettivi e sull'elaborazione di procedure. In realtà il bisogno principale è quello di conoscersi reciprocamente per ridurre l'incertezza e creare la relazione; **OUTPUT:** relazione, fiducia.
2. **Storming/Conflittualità:** è la tappa caratterizzata da discussioni accese e comprensione su come si lavora, sulle priorità degli obiettivi, sull'individuazione di chi fa cosa e sulla definizione dei ruoli di leadership; forte attenzione alla gestione del conflitto, altrimenti il team non evolverà al terzo stadio. **OUTPUT:** obiettivi, priorità e leadership.
3. **Norming/Coesione:** condivisione delle informazioni e del metodo di lavoro, consolidamento delle dinamiche relazionali (concentrate su empatia, coesione, senso di responsabilità condivisa), il gruppo si riconosce come tale; **OUTPUT:** regole e norme condivise, ruoli e criteri di lavoro.
4. **Performing/strutturazione:** il gruppo lavora e mostra la sua efficacia ed efficienza nel raggiungere i risultati in modo congiunto; c'è piena consapevolezza rispetto a come funzionare e delle risorse del team che agisce sulla base di un adattamento reciproco e implicito delle persone; ruolo di ognuno è accettato e compreso; **OUTPUT:** risultato del gruppo.
5. **Aggiornamento:** il gruppo raggiunge l'obiettivo o questo non è più motivante per uno o più membri per cui si parte alla ricerca di un nuovo equilibrio. (si trova un nuovo obiettivo)

Fase di sviluppo del team (gradi di maturità)	Processi	Caratteristiche
Forming Fase di orientamento	Definizione scopi/obtv; attività; priorità/regole Leadership informale Interazioni non istituzionalizzate Individui presentano loro idee singolarmente Ragionamenti orientati a farsi un'idea del rapporto costi-benefici di appartenere al gruppo	Discorsi neutrali Toni pacati Individui si preoccupano dell'incertezza relativa a ciò che ci si aspetta da ognuno Ostentazione di sicurezza > di quanta non se ne provi effettivamente
Storming Fase di conflittualità	Censimento delle risorse interne Maggiore esposizione dei membri Sfida per la leadership Forte criticismo sulle idee altrui	Ostilità Espressione di insoddisfazione Le persone non frequentano il gruppo volentieri (resistenza)

Fase di sviluppo del team (gradi di maturità)	Processi	Caratteristiche
Norming Fase di coesione	Cresce la coesione /unità Si stabiliscono ruoli/relazioni/standard di azione Cooperazione Consenso su obtv/procedure	Riduzione dell'ambiguità Aumento del "we-feeling"
Performing Fase di strutturazione	Orientamento al task oltre che alle relazioni Si attua il problem solving Si implementa la cooperazione reciproca Prevale il decision making	Riconoscimento formale del gruppo Raggiungimento degli obtv Enfasi sulla produttività e performance del gruppo

Le fasi di sviluppo di un team non sono semplici da vivere, perché il gruppo è sia l'antagonista della persona, che tenta di affermare la propria identità e che si difende quando vede tale identità non riconosciuta dal gruppo stesso, sia il **contenitore** nel quale la persona si sente sicura e soddisfa i bisogni di contribuzione e di appartenenza.

Le dinamiche relazionali oscillano tra:

1. Affermazione dell'indipendenza del singolo **vs** negazione delle differenze.
2. Accettazione delle interdipendenze (nessuno ce la può fare da solo) **vs** riconoscimento della diversità.
3. Contributo del singolo **vs** integrazione di competenze ed emozioni verso un unico obiettivo.

Queste dinamiche sono sempre presenti e devono essere gestite in modo equilibrato da chi gestisce il gruppo.



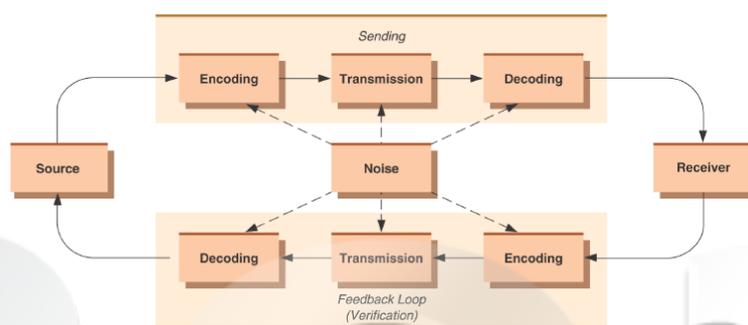
BOX

11. La comunicazione

È un processo sociale a due vie (proprio per questo la responsabilità del buon fine della comunicazione è di entrambi) che ha l'obiettivo di costruire un significato condiviso sia rispetto al contenuto della comunicazione sia rispetto alla relazione attraverso lo scambio di informazioni e opinioni.

Processo di comunicazione

Il processo di comunicazione



L'**emittente** e il **destinatario**, sono i due attori che si scambiano i messaggi, e che continuano ad invertirsi di ruolo a seconda della posizione in cui si trovano durante il processo.

I **trasmettitori** e i **ricettori**, tutti i sensi entrano in gioco nel trasmettere e ricevere i messaggi.

I **messaggi**, sono costituiti dall'insieme di dati e segni (verbali e non) codificati.

I **canali**, sono il mezzo attraverso cui il messaggio passa dall'emittente al ricevente. La **ricchezza informativa** del canale è l'intensità con la quale un canale riesce a trasmettere segnali e a fornire un feedback. (ciascun vettore è caratterizzato da: velocità e varietà).

Il **significato**, rappresenta quanto una persona sente, crede e pensa ed è il risultato del processo di associazione di contenuto ai segni ricevuti.

La **decodifica**, è un'operazione soggettiva compiuta dal ricevente che conferisce un'interpretazione personale al messaggio ricevuto.

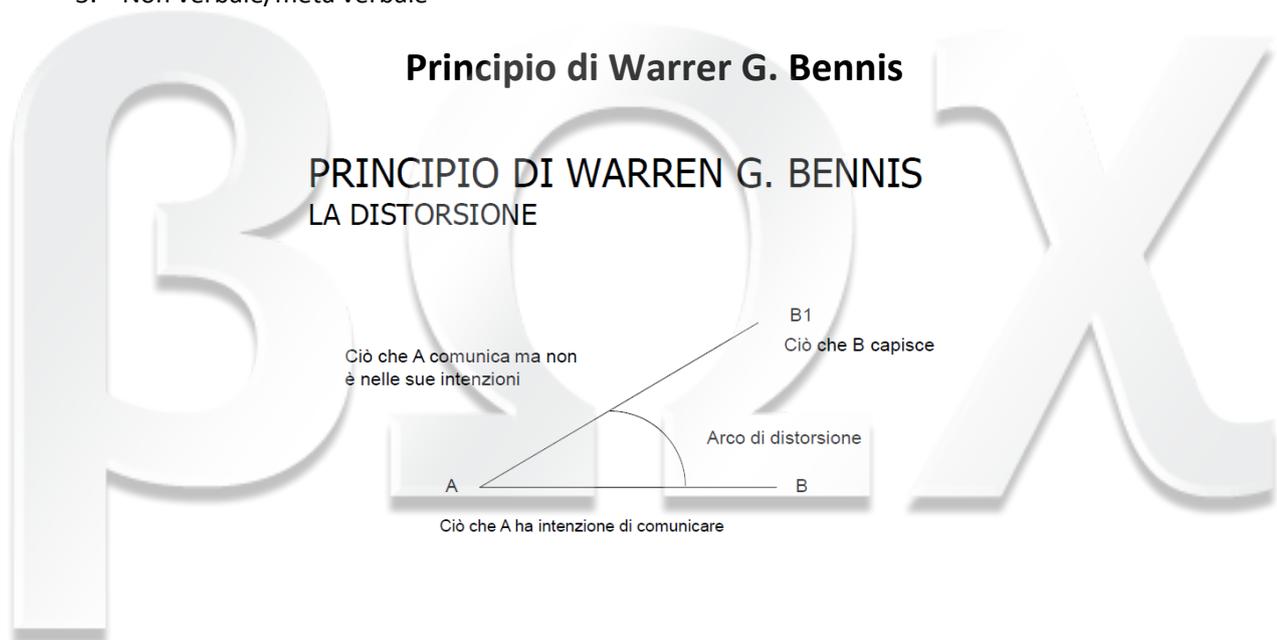
Il feedback, è la comunicazione di risposta al messaggio ricevuto e si compone di dati, comportamenti e azioni. È grazie al feedback che la comunicazione interpersonale diviene un processo dinamico e bidimensionale

Elementi che riducono l'efficacia della comunicazione

1. Ambiente
2. Diverse percezioni come diversità di punti di vista
3. Storia della relazione
4. Grado di fiducia tra gli interlocutori
5. Codifica-decodifica (linguaggio)
6. Lingua
7. Livello di informazioni delle parti riguardo all'argomento della comunicazione
8. Stato fisico ed emotivo
9. Attitudine all'ascolto
10. Mezzo del canale
11. Uso del "non-verbale" e del "meta verbale(uso del tono di voce)"

Tipologie di comunicazione nelle organizzazioni

1. Verbale orale
2. Verbale scritta, può essere archiviato.
3. Non verbale/meta verbale



Arco di distorsione: è la differenza tra ciò che A vorrebbe comunicare e ciò che B capisce

Minore è l'arco, maggiore è l'efficacia del processo.

NB:

- Quello che comunichiamo è ciò che l'altro ha capito e non quello che pensiamo di aver comunicato.
- La mente di ciascuno di noi elabora tutto secondo il proprio vissuto (mappa) e quindi la comunicazione è il prodotto del vissuto. Il ricevente della comunicazione utilizza a sua volta una mappa personale.

Le barriere alla comunicazione

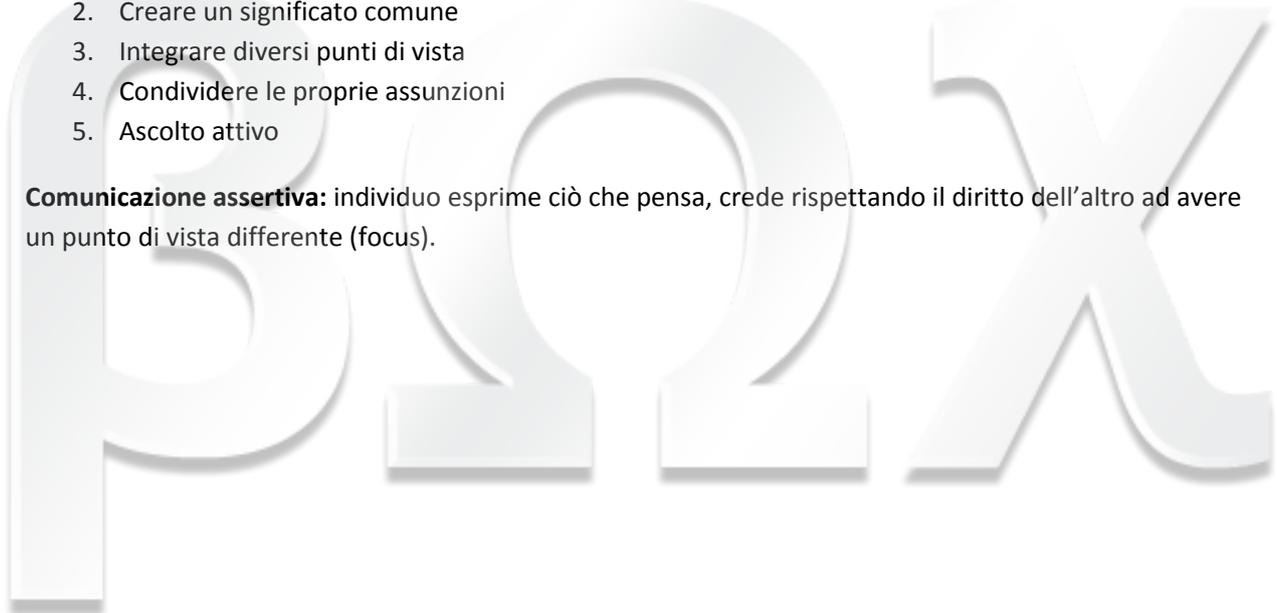
Elementi che influenzano l'interpretazione del messaggio e la distorcono;

1. **Barriere psicologiche:** hanno origine dalle differenze di personalità e dalle percezioni individuali (vedi errori percettivi)
2. **Barriere fisiche:** qualsiasi interferenza con il messaggio che transita attraverso il canale.
3. **Barriere semantiche:** legate al significato attribuito alle parole
4. **Barriere culturali:** relative alle caratteristiche peculiari dei diversi contesti in cui l'individuo è inserito. (etnocentrismo, quando gli individui credono che solo la propria cultura abbia un senso e sia l'unico modo corretto e logico di comportarsi. Porta ad interpretare i comportamenti altrui sulla base di proprie limitate esperienze personali.
5. **Barriere linguistiche**
6. **Diverso orientamento al tempo:** monocronico vs policronico (se nello stesso tempo mi dedico solo ad una cosa oppure a più di una)

Dialogo: processo attraverso il quale due persone abbassano le difese per attivare un'esplorazione delle proprie idee di fondo e convinzioni in modo reciprocamente libero e trasparente. Ciò presuppone:

1. Porre domande
2. Creare un significato comune
3. Integrare diversi punti di vista
4. Condividere le proprie assunzioni
5. Ascolto attivo

Comunicazione assertiva: individuo esprime ciò che pensa, crede rispettando il diritto dell'altro ad avere un punto di vista differente (focus).



12. Conflitti

Il **conflitto** è un processo organizzativo che si attiva nella situazione in cui una parte (persona o gruppo) percepisce che i propri interessi vengono contrastati o influenzati negativamente da un'altra parte (persona o gruppo)

La **gestione del conflitto** consiste nell'insieme di processi orientati a capire le cause, ad identificare e a scegliere sia lo stile con cui le persone entrano in una relazione conflittuale, sia le strategie di negoziazione funzionali a evitare conflitti inutili, o a ridurre/risolvere i contrasti.

In azienda è un fenomeno strutturale:

- **Positivo** se attiva un processo di apprendimento.
- **Negativo** se non viene risolto.

La **negoziazione** è lo strumento manageriale che consente di affrontare, gestire e risolvere il conflitto adoperandosi per arrivare a un accordo che massimizzi l'utilità delle parti (**efficacia** – per essere efficaci occorre saper comprendere e analizzare correttamente sin dalle prime sue manifestazioni per poi scegliere la modalità ottimale di comportamento) ed in un tempo ragionevole (**efficienza**).

È responsabilità manageriale riconoscere e gestire i conflitti in modo costruttivo per ottenere i benefici del confronto (soluzioni creative a problemi) e minimizzare gli impatti negativi (perdita di personale qualificato, sabotaggio)

I livelli di conflitto in azienda

1. **Intrapersonale**
2. **Interpersonale**
3. **Intragruppo**
4. **Intergruppo**

Conflitto intrapersonale

Si verifica all'interno di una persona, coinvolge di solito obiettivi contrapposti a livello cognitivo e/o affettivo e nasce quando un comportamento determina risultati che si escludono reciprocamente.

1. Conflitto tra due valenze positive
2. Conflitto tra due valenze negative
3. Conflitto tra una valenza positiva e una negativa

Conflitto interpersonale

Si ha quando 2 o più individui percepiscono che i propri atteggiamenti, comportamenti e/o obiettivi sono in contrasto. Es in azienda:

- **Conflitto di ruolo:** quando chi copre il ruolo reagisce con comportamenti che non sono coerenti con le aspettative che gli altri hanno nei suoi confronti

- **Ambiguità di ruolo:** incertezza e mancanza di chiarezza su cosa ci si aspetta da un ruolo (la persona non capisce quali siano le attività e i modelli di comportamento attesi da parte di coloro che hanno disegnato il ruolo)

NB: è stato dimostrato che una marcata ambiguità di ruolo e il conflitto di ruolo sono fonti di stress e quindi scatenano reazioni di difesa come ad esempio aggressività e distacco.

Conflitto intragruppo

Consiste in divergenze tra alcuni o tutti i membri di un gruppo, al punto che le dinamiche e la qualità dei risultati del team rischiano di venire compromesse.

Conflitto intergruppo

Consiste nelle divergenze e nelle tensioni che si sviluppano tra gruppi diversi (orizzontalmente o verticalmente). Quattro le più frequenti fonti di tale conflitto:

1. Percezione d'incompatibilità degli obiettivi
2. Percezione di differenziazione
3. Interdipendenza organizzativa
4. Percezione di risorse limitate

Il conflitto come processo

il conflitto è un processo dinamico composto da diverse fasi che possono essere affrontate con modalità diverse:

1. **Condizioni antecedenti il conflitto**
2. **Percezione del conflitto** (reale o soggettiva, fattore scatenante)
3. **Conflitto manifesto** (azioni evidenti che esprimono il conflitto)
4. **Risoluzione del conflitto** (confronto produttivo, imposizione, ridimensionamento)
5. **Post-conflitto:** emozioni positive o negative che influenzano la relazione in futuro attraverso gli atteggiamenti e le percezioni che hanno generato

Fattori scatenanti del conflitto

1. **Individuali:** valori, personalità, atteggiamenti, bisogni, obiettivi, percezioni
2. **Situazionali:**
 - a. Grado di interdipendenza (necessità di interagire)
 - b. Bisogno di consenso o interessi di persone diverse sul medesimo oggetto
 - c. Differenze e incongruenze status-competenza
 - d. Ambiguità o sovrapposizione di responsabilità
3. **Organizzativi:**
 - a. Specializzazione e differenziazione (know-how tecnico, ecc)
 - b. Goal setting (condivisione reale degli obiettivi, ecc)
 - c. Risorse scarse o non sufficienti a garantire il soddisfacimento dei bisogni/interessi di tutti
 - d. Autorità multipla (dipendenza gerarchica e funzionale – es. nella struttura a matrice two boss manager)

- e. Regole e procedure (se troppo restrittive o in conflitto con gli interessi di alcune parti o tra loro)

Il questionario Thomas-Killman

Gli stili individuali di gestione del conflitto interpersonale



Due dimensioni:

1. **Orientamento verso se stessi:** esprime la misura secondo la quale si è più o meno concentrati sul raggiungimento di obiettivi personali.
2. **Orientamento verso gli altri:** rappresenta l'intensità con la quale si è più o meno attenti a soddisfare gli interessi altrui

Elusivo

In una situazione conflittuale si rileva uno stile elusivo quando la persona mette in atto comportamenti che non tutelano i suoi interessi né quelli degli altri

Caratteristiche	Affermazioni e comportamenti tipici	Situazioni in cui è uno stile efficace	Valutazioni da parte degli altri
La persona prova una tale fatica davanti alla tensione e alla frustrazione da decidere che il conflitto si risolva da solo (rimane lontano dal conflitto, ignora le divergenze o rimane neutrale).	<ul style="list-style-type: none"> •Solitamente non prendo posizioni che possano suscitare divergenze di opinioni •Rifugio da argomenti che sono fonte di lite con gli amici •Non importa, non era nulla di importante, lasciamo le cose come stanno 	<ul style="list-style-type: none"> •La questione è momentanea/di scarsa rilevanza e non merita che si disperdano tempo e energie nel conflitto •La persona non ha sufficienti informazioni per gestire efficacemente il conflitto in quel momento •Il potere della persona è così basso rispetto a quello della controparte che ci sono poche possibilità di arrivare a un cambiamento •Altri possono risolvere il conflitto più efficacemente 	Chi usa costantemente questo stile potrebbe ricevere valutazioni negative da parte delle persone presenti e/o coinvolte.

Dominante

In una situazione conflittuale si rileva uno stile dominante quando la persona adotta comportamenti orientati a soddisfare solo i propri obiettivi, senza considerazione per gli interessi altrui.

Caratteristiche	Affermazioni e comportamenti tipici	Situazioni in cui è uno stile efficace	Valutazioni da parte degli altri
Chi propende per stile dominante parte dal presupposto che risolvere un conflitto vuol dire che uno vince e uno perde.	<ul style="list-style-type: none"> •Voglio essere chiaro: che vi piaccia o no, si fa come dico io e forse quando gli altri avranno raggiunto il mio livello di esperienza, si ricorderanno delle mie parole apprezzandole •Convinco l'altra parte della mia logica e dei vantaggi connessi con il mio punto di vista •Quando c'è un disaccordo, insisto affinché la mia posizione venga accettata •Nel corso di una controversia, rimango solitamente fermo sulla mia posizione 	<ul style="list-style-type: none"> •In situazioni di emergenza, che richiedono un'azione tempestiva •Quando devono essere presi provvedimenti impopolari ma necessari ai fini della sopravvivenza dell'organizzazione (tagli costi/licenziamenti) •Quando ci si deve proteggere e impedire agli altri di approfittare di se stessi 	Chi usa costantemente questo stile potrebbe ricevere valutazioni negative da parte delle persone presenti e/o coinvolte.

Accomodante

In una situazione conflittuale, si rileva uno stile accomodante quando la persona adotta unicamente comportamenti orientati a tutelare gli interessi degli altri.

Caratteristiche	Affermazioni e comportamenti tipici	Situazioni in cui è uno stile efficace	Valutazioni da parte degli altri
Chi propende per uno stile accomodante può essere nella convinzione che il conflitto si smorzerà col tempo e con la cooperazione. Può essere una strategia a lungo termine per incoraggiare la collaborazione o un atto di sottomissione al volere altrui.	<ul style="list-style-type: none"> •Il conflitto è gestito meglio se metto da parte i miei obiettivi personali al fine di mantenere buoni rapporti con gli altri •Se qualcosa fa contenti gli altri, sono assolutamente d'accordo •Mi piace appianare le divergenze facendole sembrare meno importanti •Allento la tensione di un conflitto facendo capire che le divergenze tra me e la controparte hanno poca importanza e mi dimostro gentile, adattando le mie idee a quelle dell'altro 	<p>Questo stile potrebbe essere valido nel breve periodo quando:</p> <ul style="list-style-type: none"> •La controparte vive una situazione di conflitto emotivo ed essere accomodanti è una modalità per sdrammatizzare •È particolarmente importante mantenere l'armonia ed evitare gli sconvolgimenti nel breve periodo •I conflitti derivano dalla personalità degli individui e non possono essere risolti facilmente 	Chi usa costantemente questo stile viene solitamente valutato positivamente dagli altri, ma potrebbe anche essere percepito come debole e remissivo.

Collaborativo

In una situazione conflittuale si rileva uno stile collaborativo quando la persona mette in atto comportamenti fortemente orientati a se stessa e, contemporaneamente agli altri, con un approccio del tipo "win-win", ossia teso a far sì che entrambe le parti portino a casa un risultato positivo.

Caratteristiche	Affermazioni e comportamenti tipici	Situazioni in cui è uno stile efficace	Valutazioni da parte degli altri
<p>Chi propende per uno stile collaborativo desidera massimizzare i risultati collettivi e tende a:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Vedere i conflitti come un fenomeno utile e naturale che, se ben gestito, permette di giungere a soluzioni più creative •Dimostrarsi fiducioso e sincero con gli altri •Riconoscere che, risolto il conflitto positivamente per tutti, è probabile che ci si impegni nell'attuazione della decisione presa 	<ul style="list-style-type: none"> •Prima cerco di superare il sentimento di sfiducia che ci può essere tra di noi. In secondo luogo, cerco di capire il punto di vista di entrambi sulla questione. Sottolineo il fatto che nessuna cosa che decidiamo è immutabile e suggerisco di trovare una soluzione da provare •Comunico le mie idee agli altri, chiedo attivamente a tutti quali sono le loro e cerco una soluzione che ci soddisfi tutti •Mi piace suggerire nuove soluzioni ed elaborare nuove idee partendo dai punti di vista degli altri 	<ul style="list-style-type: none"> •È opportuno un livello di cooperazione tale da rendere conveniente dedicare tutto il tempo e le energie necessarie per la gestione efficace del conflitto •Le persone sono in posizioni di sostanziale parità in termini di potere che consente loro di interagire in modo sincero, indipendentemente dallo status formale •Il componimento della disputa attraverso una soluzione che accontenti entrambe le parti potrebbe portare vantaggi reciproci, nel lungo periodo •L'azienda consente d'investire tempo e energie nella risoluzione dei conflitti in questo modo. 	<p>Chi usa costantemente questo stile viene spesso visto come dinamico e valutato positivamente dagli altri.</p>

Compromesso

In una situazione conflittuale si rileva uno stile orientato alla ricerca del compromesso quando la persona mette in atto comportamenti caratterizzati da un orientamento intermedio, teso sia a tutelare i propri interessi sia quelli degli altri.

Caratteristiche	Affermazioni e comportamenti tipici	Situazioni in cui è uno stile efficace	Valutazioni da parte degli altri
<p>Chi propende per questo stile concede e pretende, adottando un approccio di tipo "do ut des", ossia "Io ti concedo qualcosa, tu me ne concedi un'altra."</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Voglio sapere come la pensano gli altri e cosa provano. Al momento opportuno esprimo la mia opinione e cerco di spiegare alla controparte dove sbaglia, se necessario si trova un accomodamento •Sono disposto a cedere alle richieste, anche se gli altri mi vengono incontro •Quando non riesco a convincere gli altri della mia idea, trovo comunque giusto che si trovi una combinazione equa per tutti di vantaggi e perdite 	<ul style="list-style-type: none"> •L'accordo permette a ogni persona di migliorare la propria situazione o almeno di non peggiorarla •Non è totalmente possibile raggiungere una soluzione che soddisfi entrambe le parti •Obiettivi e interessi contrastanti ostacolano il raggiungimento di un accordo sulla proposta portata da una delle parti 	<p>Chi usa questo stile tende ad essere valutato in modo positivo perché:</p> <ul style="list-style-type: none"> •La rinuncia è vista come esempio di collaborazione •Il compromesso è un modo pragmatico di gestire i conflitti •Questo modo di fare aiuta a mantenere buoni rapporti per il futuro

Implicazioni manageriali: tutti gli stili hanno punti di forza e limiti, non si può affermare che uno sia migliore di un altro. La scelta di alcuni comportamenti rispetto ad altri dipende dalla naturale **propensione della persona**, dal **contesto organizzativo** (l'azienda può promuovere certi stili perché più coerenti con il proprio set di valori) e dalla **situazione specifica**.

13. Potere, influenza e autorità

DEF: il potere è la capacità di una persona o di una unità organizzativa di influenzare altre persone per conseguire i risultati desiderati.

Nell'accezione organizzativa si traduce in relazioni di dipendenza tra membri dell'organizzazione basata sull'autorità. Esso implica una relazione sociale tra due o più soggetti e può essere esercitato in ogni direzione.

Basi dell'influenza

1. **Contratto psicologico:**

- Accordo tacito e implicito, insieme delle reciproche aspettative (diritti, doveri e obblighi) tra l'organizzazione e i suoi membri
 - i. Contributi richiesti alla persona: efficacia, efficienza, lealtà e impegno
 - ii. Incentivi forniti dall'organizzazione: condizioni di lavoro favorevoli, sviluppo, apprezzamento
- Non coincide con il contratto di lavoro legale
- Corrisponde a tutte le attività che una persona è disposta a svolgere nell'organizzazione
- Base su cui la persona valuta il rapporto con l'organizzazione
- Cambia nel tempo in positivo o negativo e in relazione a competenze e motivazione
- Confine pubblico versus confine reale

2. **Potere legittimo o autorità legittima:**

- Relazione asimmetrica ma legittima associata alla posizione di lavoro
- Legittimata e radicata nel contratto psicologico, accettata e approvata dai membri dell'organizzazione
- Si riflette nella struttura organizzativa (asimmetria) e nella cultura organizzativa (credenze, gradi di accettazione, ecc.)

3. **Potere:**

- Forza utilizzabile per ottenere acquiescenza (remissività)
- Non radicata nel contratto psicologico (non è autorità legittima) ne distorce i confini
- Utilizzabile al fine di raggiungere obiettivi stabiliti dall'organizzazione o obiettivi individuali
- Se usato in modo inappropriato genera conflitti

Le forme di autorità legittima

1. Autorità basata sulla competenza (tecnica o sociale)
2. Autorità basata sull'efficienza decisionale
3. Autorità arbitrale
4. Autorità basata sullo scambio
5. Autorità basata sull'efficienza del controllo

Le conseguenze dell'influenza

1. Risultati intenzionali:

- Acquiescenza: la persona o il gruppo influenzato mette in atto i comportamenti desiderati

2. Cambiamento nelle relazioni:

- Quando la persona p il gruppo oggetto dell'influenza non è acquiescente, il soggetto dell'influenza agisce per modificare la natura della relazione
 - a) Licenziare, rimuovere, punire
 - b) Mancato appoggio per promozioni e aumenti
 - c) Assegnazione di mansioni poco interessanti
 - d) Mobbing (insieme di comportamenti dannosi nei confronti di un individuo in modo perdurato nel tempo)
- L'altra parte resiste:
 - a) Acquiescenza minima (sciopero bianco)
 - b) Appello alla ragione
 - c) Cercando di acquisire potere
 - d) Lasciando l'organizzazione

Fonti del potere

1. **Potere di ricompensa (organizationally based power)**

- a. Esiste quando una persona ha il controllo sulle ricompense desiderate da altri a causa della sua posizione (**autorità legittima**, es. il capo reparto nei confronti dell'operaio)
- b. Va al di là dell'autorità legittima quando vengono usati criteri soggettivi nella distribuzione delle ricompense, come ad esempio quando colui che influenza, elargisce ricompense nel suo interesse e non in quello dell'organizzazione

2. **Potere coercitivo (organizationally based power)**

- a. Esiste quando una persona ha il controllo delle sanzioni che possono essere imposte ad altri a causa della sua posizione (**autorità legittima**, es. il manager che può licenziare)
- b. Va al di là della legittimità perché utilizza criteri soggettivi nell'applicazione delle sanzioni o pressioni, come ad esempio quando chi influenza sanziona altri per i suoi interessi personali e non dell'organizzazione

3. **Potere dell'esperto (personal based power)**

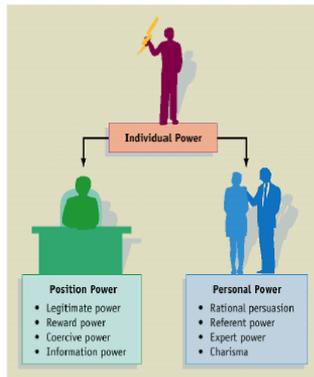
- a. La capacità di influenzare gli altri è dovuta al possesso di conoscenze specifiche o abilità necessarie.
- b. Specifico di un certo compito, può essere usato solo nell'area di competenza o nell'area dove si hanno le abilità
- c. Molto specifico della persona, non può essere trasferito facilmente ad altri (es. abilità del meccanico anziano)

4. **Potere carismatico (personal based power)**

- a. si basa sull'identificazione e l'attrazione personale tra il leader e i followers
- b. i followers hanno:
 - i. elevata fiducia nella correttezza delle loro credenze
 - ii. obbedienza spontanea, identificazione
 - iii. coinvolgimento emotivo nella missione e negli obiettivi

Potere Individuale

Position Power
Basato sulla
posizione formale
in
un'organizzazione



Personal Power
Basato sulle
caratteristiche personali

13
13

Potere coercitivo, obbedienza (esperimenti di Milgram)

Caratteristiche personale

1. le persone predisposte o che ricercano il potere hanno spesso queste caratteristiche
 - a. Competenza
 - b. Fiducia in se stessi
 - c. Orientamento organizzativo
 - d. Bisogno di potere (Mc Clelland)
2. Orientamento politico = volontà o intenzione di esercitare influenza oltre i confini dell'autorità legittima
 - a. Machiavellismo (comportarsi sempre nel proprio interesse)
 - b. Forti motivazioni al potere personalistico
 - c. Complessità cognitiva

Influenza su base personale

1. Grado in cui una persona esercita influenza sui comportamenti altrui al di là dell'autorità formale
2. Consente di motivare impegno e sforzi eccezionali dei dipendenti
3. Richiede coerenza tra chi esercita il potere e i seguaci
4. Acquisizione e mantenimento
 - a. **Potere carismatico**
 - i. Capacità di cnv/simbolica
 - ii. Forte convincimento in un credo
 - iii. Perpetuazione immagine carismatica
 - iv. Controllo dell'interazione con i gruppi
 - v. Evocazione specifiche immagini negative del pasato
 - vi. Visione generale e ottimista del futuro
 - b. **Potere dell'esperto**

- i. Mantenimento livello elevato di competenze
- ii. Stabilità della relazione di dipendenza tra individuo e organizzazione
- iii. Mantenimento insostituibilità

BOX

14. La leadership

La leadership è la realizzazione attraverso altre persone di un qualcosa che in mancanza del leader non accadrebbe.

Ogni giorno la leadership viene esercitata sempre meno per mezzo della prescrizione e del controllo e sempre più attraverso la dimensione relazionale che porta le persone ad acquisire nuovi punti di riferimento e schemi di lettura alternativi non solo rispetto al contesto ma anche rispetto a se stessi e al proprio agire per la realizzazione di prestazioni di successo.

Il ruolo del leader

Il leader è colui che si trova in condizioni organizzative di giudicare un gruppo per la realizzazione di risultati che altrimenti non verrebbero realizzati.

Il leader è una persona che esibisce le caratteristiche fondamentali della leadership a livello **intellettuale** (proposta di idee, punti di vista, vision, valori), **relazionale** (capacità di influenzare gli altri nella costruzione di successo ed efficacia organizzativa) e **realizzativo** (presa di decisione anche in situazioni di forte ambiguità e incertezza e costruzione di processi di lavoro solidi, efficienti e funzionali).



Teorie sulla leadership

1. **Tratti**
2. **Comportamentali**
3. **Situazionali**
4. **Modello transazionale, carismatico, trasformazionale e autentico**

Le teorie dei tratti

Le teorie dei tratti sono un tentativo di identificare dei tratti stabili che distinguono il leader efficace da quello non efficace.

Questa prospettiva che si è sviluppata a partire dagli anni '50 è stata recuperata recentemente ricollegando la leadership alle dimensioni di competenza dell'Intelligenza Emotiva (IE), all'autostima e al carisma del leader così come alla sua integrità.

1. Modello dei Big Five, in particolare, estroversione, coscienziosità, apertura all'esperienza)
2. Teoria dei Motivi di McClelland, motivo al potere socializzato: motivo al potere predominante su quello all'affiliazione e alta inibizione al potere individualizzato
3. Tassonomia dei tratti riconducibili alla leadership efficace di Bass e Stodgill
 - a. Capacità di risolvere problemi complessi e di lavorare molto
 - b. Achievement, risultati universitari di ottimo livello, prestazioni eccellenti, etc
 - c. Responsabilità: affidabilità, iniziativa e persistenza
 - d. Partecipazione e coinvolgimento
 - e. Status elevato
4. Intelligenza Emotiva e in particolare
 - a. Maturità, equilibrio
 - b. Apertura mentale, apertura all'esperienza, curiosità, attitudine all'ascolto
 - c. Orientamento al risultato
 - d. Integrità

Limiti della Teoria dei tratti:

Le maggiori limitazioni di questo approccio basato sui tratti:

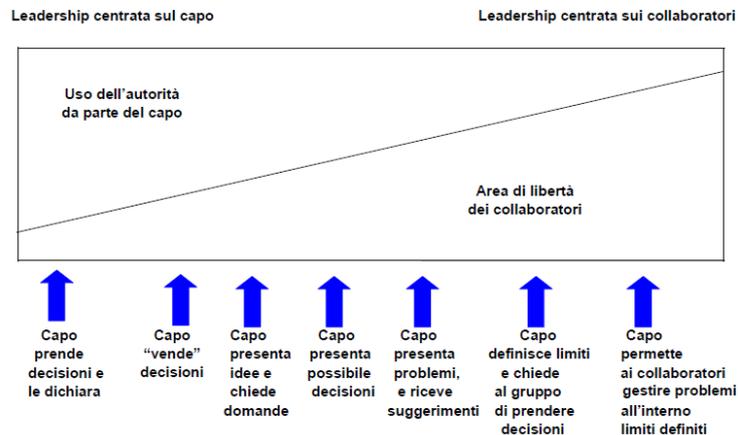
1. Nessun leader possiede tutti i tratti
2. Le ricerche hanno dimostrato che i tratti di personalità sono insufficienti per spiegare la leadership
3. L'efficacia dei tratti dipende in realtà dalle situazioni, non è assoluta o sempre innata
 - a. Ricerche sui comportamenti e delle situazioni di leadership.

Approccio comportamentale

Le teorie comportamentali sulla leadership si concentrano su ciò che i leader effettivamente fanno e su come lo fanno NON su come sono. L'assunto di fondo è che leader non si nasce ma si può diventare agendo sui propri comportamenti. I comportamenti di leadership efficace si organizzano intorno a 3 dimensioni:

1. Accentramento/decentramento decisionale
2. Strutturazione del lavoro
3. Caratteristiche della relazione

Leadership partecipativa – Coinvolgere i collaboratori nelle decisioni



Ohio state

Cosa definisce un leader efficace? Comportamenti orientati a:

- **Considerazione del metodo di lavoro:** comportamento che instaura relazioni basate su fiducia e rispetto
- **Specificazione del metodo di lavoro:** comportamento che definisce e struttura il lavoro attraverso schemi, modello e regole

NB: esiste una correlazione di questi comportamenti con la qualità della performance e soddisfazione.

Michigan university

Comportamenti orientati a:

1. produzione di risultati (**leadership orientata alla produzione di risultati** – interesse verso alti livelli di produzione ottenuti esercitando forte pressione)
2. costruzione e gestione della relazione (leadership orientata alla relazione con facilitazione di interazione, enfasi e chiarimenti su obiettivo, facilitazione dell'attività di lavoro con pianificazione, programmazione, etc: capi interessati ai sentimenti dei collaboratori, fiducia reciproca)

L'orientamento alla considerazione/relazione è efficace quando:

1. il compito è molto strutturato e non in grado di stimolare elevati livelli di soddisfazione
2. i follower sono ben disposti/capaci di gestire una leadership partecipativa
3. i team member devono imparare qualcosa di nuovo
4. la distanza di potere tra capo e collaboratori è bassa
5. il compito ha caratteristiche intrinseche che determinano la soddisfazione del dipendente
6. i follower dipendono dal leader in termini di informazioni e indicazioni su come svolgere le attività
7. i dipendenti sono psicologicamente predisposti a ricevere ordini su come svolgere le attività

8. il team è numeroso

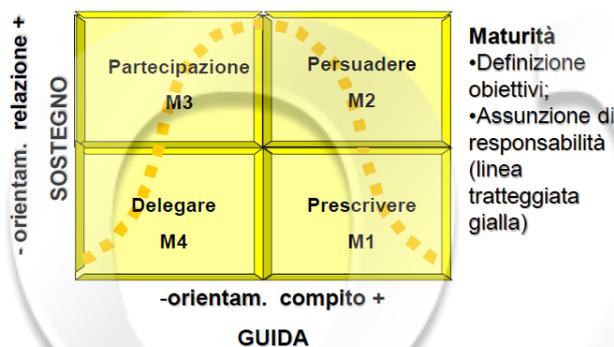
Le teorie contingenti o situazionali

Si basano su un approccio contingente alla leadership: non esiste una sola leadership efficace o stili di leadership diversi sono efficaci in situazioni diverse in ragione della qualità della relazione, delle caratteristiche del task e del contesto.

1. L'efficacia degli stili di leadership dipende dalle condizioni di contesto, dalle situazioni
 - Modello di Hersey e Blanchard
 - Modello di Fiedler
2. È importante leggerli in una prospettiva incrementale: ogni modello offre un arricchimento rispetto al precedente

Modello della leadership situazionale Hersey-Blanchard

Lo stile di leadership è coerente con il grado di maturità dei collaboratori: il grado di *maturità* è la variabile situazionale che dipende dalla capacità del collaboratore di *definire obiettivi sfidanti e di assumersi la responsabilità* per il loro raggiungimento.



Da questa matrice si ricava che la leadership migliore dipende dalle situazioni

Modello della leadership situazionale *Hersey-Blanchard*

Variabile situazionale

Grado di maturità dei collaboratori:

- capacità di un collaboratore di stabilire obiettivi sfidanti;
- volontà di sentirsi responsabile dei risultati e *di assumersi la responsabilità* per il loro raggiungimento.

M4 DELEGARE	M3 PARTECIPAZIONE	M2 PERSUASIONE	M1 PRESCRIZIONE
Competente e sicuro di sè	Competente ma poco sicuro di sè	Poco competente ma sicuro di sè	Poco competente e insicuro

M4= il leader assegna responsabilità. (con il trasferimento delle responsabilità viene data, ai collaboratori, la possibilità di scelta almeno tra 2 alternative (discrezionalità), quindi c'è un controllo tra gli obiettivi definiti ex-ante e i risultati ottenuti ex-post frutto delle scelte discrezionali)

M3= il leader promuove, condivide le idee

M2= il leader fornisce 1 direzione, incentiva la comunicazione a 2 vie

M1= il leader fornisce le istruzioni e supervisiona il lavoro.

Il modello di Fiedler

Elementi:

- Orientamento della leadership
 - Compiti vs persone (relazione)
- Grado di controllo situazionale definito come:
 - Relazione leader-gruppo o di fiducia
 - Grado di strutturazione/prescrittività del compito
 - Posizione di potere o livello di autorità legittima

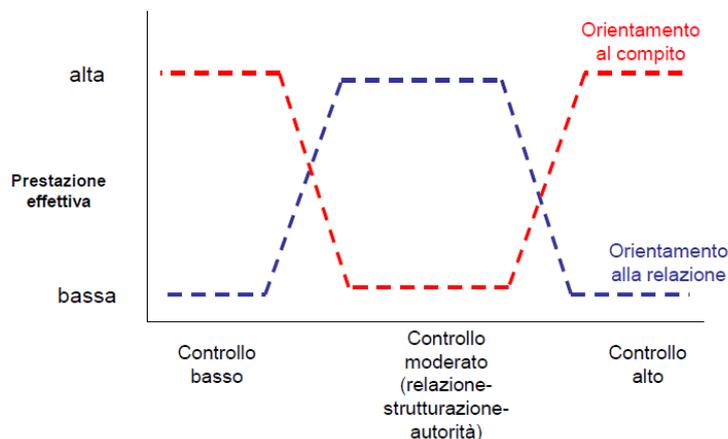
La leadership efficace:

se il controllo situazionale è molto alto o molto basso la leadership efficace è quella orientata al **compito**.
Se il controllo situazionale invece è medio, la leadership più efficace è quella basata su un orientamento alla **relazione**.

Ciò significa che:

- Un leader orientato al compito è più efficace in quelle situazioni in cui ha un controllo situazionale sul gruppo o molto alto o molto basso
- Un leader orientato verso le relazioni è più efficace nelle situazioni di controllo moderato.

Modello di Fiedler: performance della leadership



Modello percorso-obiettivo di Vroom e Jago

L'assunto di fondo è che la leadership è efficace nella misura in cui le persone percepiscono il leader come una persona che le aiuta a realizzare gli obiettivi (organizzativi e personali).

La leadership è pertanto un processo utile a definire le aree di risultato (obiettivo) e a guidare l'azione verso il loro raggiungimento (percorso).

Questo modello è particolarmente indicato laddove si guarda alla leadership nel team di lavoro.

1. **Stili di leadership:** direttivo, consultivo individuale, consultivo di gruppo, partecipativo, delega (da potere del leader a potere del collaboratore)
2. **Variabili situazionali** (che determinano l'efficacia dei diversi stili di leadership): rilevanza della decisione, del commitment dei collaboratori, competenza del leader, probabilità del commitment, supporto del team, competenza del team.

Il leader sceglie tra i **5 stili** quello più adatto sulla base di **7 fattori contingenti**, dei vincoli temporali e dei costi associati a ciascuno stile.

Teorie del processo: leadership transazionale e trasformazionale

1. **Leadership transazionale:** (basato sullo scambio di risorse) leader e collaboratori sono agenti di negoziazione che trattano per massimizzare la propria posizione relativa; si utilizzano ricompense contingenti, si gestisce per eccezioni ovvero solo se la persona si è allontanata dalla procedura e talora si assume un atteggiamento permissivo.
 - a. **Obiettivo:** massimizzazione dell'utilità individuale.
 - b. uso di meccanismi premio-punizione, monitoraggio lavoro dei collaboratori, intervento se prestazione sotto gli standard accettabili (fonte: autorità formale)
2. **Leadership trasformazionale:** (basata sulle capacità di influenzare, il leader mostra la visione e convince i propri collaboratori) leader che influenza i valori, l'autostima, la fiducia dei collaboratori impattando sulla motivazione ad avere performance ottimali, si chiariscono gli obiettivi e le attività

da svolgere, si articola il percorso, si lavora sull'autonomia delle persone (autoefficacia), si esprime entusiasmo e lo si stimola, si costruisce fiducia.

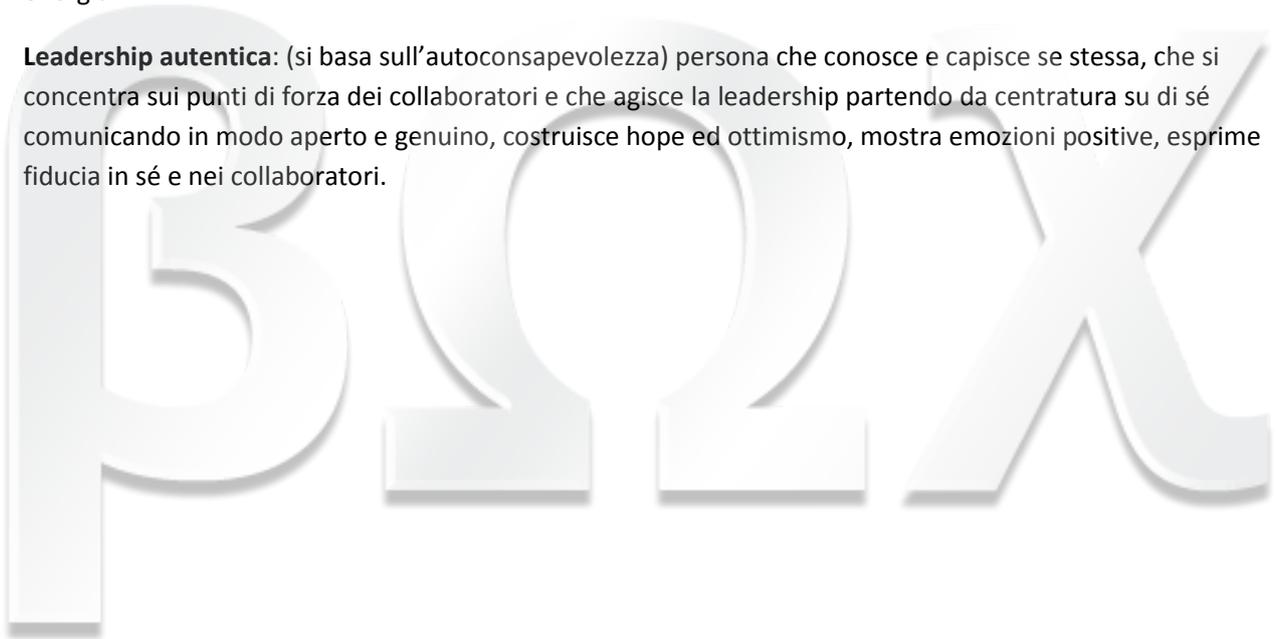
- a. **Obiettivo:** produrre un cambiamento nel contesto attraverso l'empowerment dei collaboratori.
- b. **Leader trasformatore:** persona che anticipa le tendenze future, ispira a sposare una nuova vision; attenzione verso le singole persone, stimolo intellettuale, punto di riferimento spesso idealizzato, interviene sugli atteggiamenti, i valori e i comportamenti.

Le conseguenze organizzative:

1. Costruzione o cambiamento dell'organizzazione in modo decisivo
2. Ottenimento di altissimi livelli di commitment
3. Performance di qualità elevata
4. Soddisfazione del team
5. Maggiore coinvolgimento individuale

Leadership carismatica: (fa leva su caratteristiche personali del leader, che sono riconosciute dagli altri) forte coinvolgimento emotivo dei collaboratori che vengono guidati nella direzione di una vision e valori condivisi; esempio, caratteristiche personali percepite come straordinarie, costruzione di identità condivisa, energia.

Leadership autentica: (si basa sull'autoconsapevolezza) persona che conosce e capisce se stessa, che si concentra sui punti di forza dei collaboratori e che agisce la leadership partendo da centratura su di sé comunicando in modo aperto e genuino, costruisce hope ed ottimismo, mostra emozioni positive, esprime fiducia in sé e nei collaboratori.



15. Le strutture organizzative

Principio base: le scelte su come organizzare attività, risorse e individui per raggiungere gli obiettivi hanno un impatto significativo sull'efficacia e sull'efficienza dell'impresa.

DEF:

- Le strutture organizzative sono l'insieme dei criteri di divisione del lavoro e dei meccanismi di coordinamento delle attività svolte da un'impresa
- Le strutture organizzative definiscono le modalità di allocazione delle persone e delle risorse ai diversi compiti e le relazioni di autorità e collaborazione tra le persone

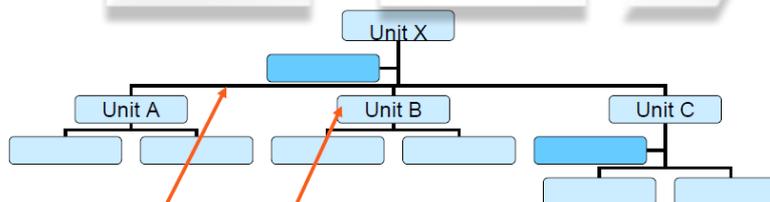
La progettazione della str. org.va consiste nel progettare:

1. Il sistema di ruoli
2. Le unità organizzative
3. I meccanismi di coordinamento e in particolare, la struttura gerarchica (rapporti di dipendenza formale, numero di livelli gerarchici, span control)
4. I meccanismi di coordinamento integrativi rispetto alla gerarchia (team, organi di coordinamento, cultura, sistemi di HR, i sistemi informativi, ecc)

Organigramma

1. la struttura organizzativa viene rappresentata dall'organigramma
2. l'organigramma è la rappresentazione visiva del sistema di attività e processi fondamentali di una organizzazione.
3. L'organigramma mostra le varie parti di una organizzazione (posizioni e unità organizzative) e le relazioni gerarchiche e funzionali che le contraddistinguono.

Organigramma: un esempio



È composto da:

- **rettangoli**, che rappresentano le unità org.ve, gli organi, le posizioni
 - **linee**, che rappresentano le relazioni gerarchiche (linee verticali) o funzionali (linee orizzontali) tra gli organi.
- ATTENZIONE!** Distinguere gli **organi di linea** dagli **organi di staff**

Lessico di base

1. **Numero livelli:** numero di livelli gerarchici che dividono i vertici decisionali dalla base
2. **Unità di line:** unità organizzative inserite in modo gerarchico nella struttura organizzativa che partecipano direttamente al ciclo produttivo dell'azienda (si rivolgono al mkt esterno): acquisti, produzione, magazzino, vendite, ecc
3. **Unità di staff:** unità organizzative inserite nella struttura organizzativa in modo non gerarchico, che non hanno autorità formale sulle attività di linea e che non partecipano direttamente al ciclo produttivo dell'azienda ma, hanno l'obiettivo di produrre informazioni per il mercato interno (sviluppano una competenza specialistica allo scopo di supportare i vari responsabili, verso il basso: per i livelli manageriali; verso l'alto: per l'alta direzione).

Le dimensioni di base della str. org.va

1. **Rapporti gerarchici:** definiscono la relazione che intercorre tra organi di diversi livelli
2. **Dimensione verticale della struttura:** definisce la divisione verticale del lavoro (chi comanda - chi esegue)
3. **Dimensione orizzontale della struttura:** definisce la divisione orizzontale del lavoro, **grado di specializzazione** (chi fa che cosa).
4. **Profondità:** sistema di relazioni non gerarchiche progettate per migliorare la qualità del coordinamento interno; formali o informali
5. **Dimensione temporale:** permanenza/temporaneità e continuità/discontinuità degli organi
6. **Accentramento:** luogo in cui vengono prese le decisioni (maggiore o minore vicinanza al centro); luogo delle scelte strategiche, direzionali e operative.
7. **Standardizzazione/formalizzazione:** regole che definiscono i diritti e doveri di ciascun membro dell'organizzazione, procedure, mansionari, ecc

Utilità e limiti dell'organigramma

Fotografia aziendale della struttura formale costruito in un momento particolare del ciclo di vita dell'azienda

- **Utilità:**
 - Rappresenta gli elementi della struttura organizzativa
 - È uno strumento di comunicazione visiva
 - Fornisce info relative ai criteri di differenziazione e alle modalità di integrazione
- **Limiti:**
 - Non rappresenta la struttura informale
 - Non segnala la reale importanza delle singole posizioni o unità organizzative (potere)

Le configurazioni della macro-struttura

Le configurazioni della macro-struttura



La configurazione della macro-struttura la si rileva osservando gli organi direttivi e di governo economico. Per macro-struttura si intende qui l'assetto organizzativo descritto in termini di struttura, di sistemi operativi, di distribuzione del potere e di tipologia di comportamenti manageriali.

NB: il primo livello gerarchico ci dice il nome della struttura

Struttura elementale

Struttura elementale



- Adeguata per aziende con combinazioni produttive semplici (prd, mkt, dominanza funzione tecnica o commerciale, piccole dimensioni)
- Il lavoro è diviso secondo il criterio delle tecniche
- I livelli di organi sono 2: istituz/direttivo e operativo
- Struttura poco formalizzata (no organigrammi né job description)
- Accentramento decisionale
- Assenza di sistemi formalizzati

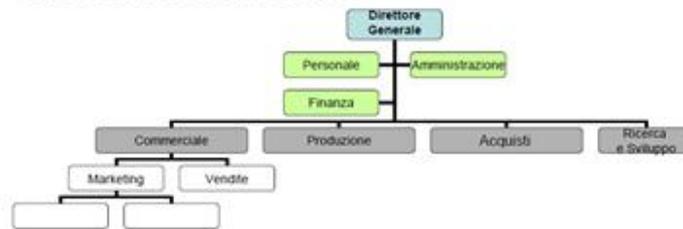
NB:

1. proprietario = capitale;
2. imprenditore = idee
3. manager = realizza idea
1. Stile di direzione autoritario o paternalistico
2. A livello operativo, bassa specializzazione e quindi alta fungibilità
3. Presenza di meccanismi di integrazione non formalizzati
4. Struttura veloce e flessibili
5. Limitato ricorso a strumenti di gestione manageriali

6. Possibilità di superare i limiti imposti dalla struttura che è molto semplice attraverso associazioni con imprese analoghe o costruzione di una rete di imprese con integrazione a valle o a monte

Struttura funzionale

Struttura funzionale



- Tipologia di configurazione della macro-struttura maggiormente diffusa nelle imprese di dimensioni medio-grandi;
- Organi di 1° livello specializzati per tecnica (raggruppamento per competenze ed expertise che si hanno in comune o per l'uso delle medesime risorse);
- Alta direzione si occupa del coordinamento tra funzioni e dell'uso ottimale delle risorse;
- Funzioni si occupano dello sviluppo di know how sofisticato;
- Formalizzazione
- Meccanismi di integrazione (regole e procedure, pianificazione, programmi, team)

1. Economie di scala e di specializzazione
2. Ruoli manageriali con responsabilità di gestione della propria unità
3. Presenza di organi di staff
4. Talora difficoltà nel coordinamento tra funzioni (sindrome del silos tecnico)
5. Talora mancata condivisione di info a due vie tra vertici e prima linea
6. Non adatta a supportare strategie di diversificazione per il moltiplicarsi dei sotto-ambienti di riferimento di ciascuna funzione
7. Risposte talora lente ai cambiamenti ambientali
8. Possibile proliferazione dei livelli gerarchici per alleggerire il lavoro al vertice
9. Ogni funzione ha responsabilità o di costo o di ricavo (la responsabilità del CD è dell' Alta Dirigenza)

Vantaggi

1. Sfruttamento di economie di scala
2. Sofisticazione delle tecniche (apprendimento)
3. Favorisce lo sviluppo di competenze funzionali altamente specializzate
4. Economie di specializzazione
5. Sviluppo di codici di comunicazione specializzati
6. Aumento del numero dei manager
7. Maggiori possibilità di controllo
8. Favorisce il raggiungimento di obiettivi di efficienza
9. Consente il controllo dei costi a livelli di singola funzione

Limiti

1. Scarso coordinamento orizzontale tra funzioni (integrazione): comportamenti orientati a obiettivi parziali

2. Alta probabilità di conflitti tra funzioni per eterogeneità di interessi e valori professionali
3. Difficoltà a valutare in un'ottica globale di business (implica una visione ristretta degli obiettivi organizzativi)
4. Perdita di controllo
5. Sovraccarico della direzione generale (può causare un accumulo di decisioni al vertice e il sovraccarico della gerarchia)
6. Tendenza alla burocratizzazione
7. Non favorisce l'innovazione di prodotto/mercato
8. Tempo di risposta lento di fronte ai cambiamenti ambientali

NB: una possibile soluzione potrebbe essere il **comitato di direzione** (non si legge sull'organigramma)

- È lo strumento per sopperire a questi problemi
- E non perde di vista l'obiettivo dell'azienda

Strutture funzionali modificate

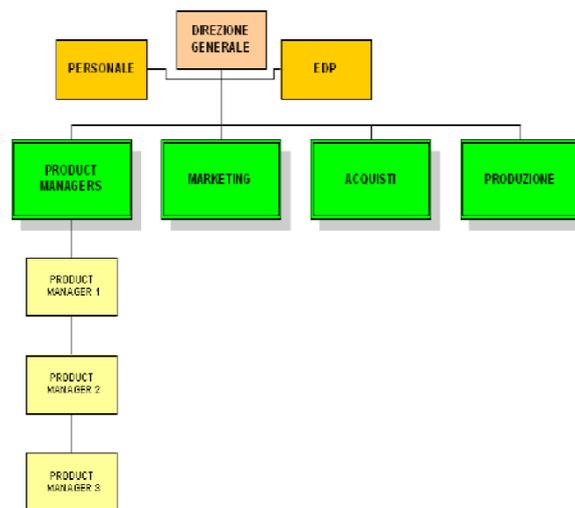
Nel momento in cui l'impresa adotta strategie di ampliamento di gamma o di diversificazione correlata, la struttura funzionale non è più sufficiente, ma il cambiamento non è così radicale da richiedere una variazione importante della struttura (esiste ancora la necessità di sfruttare al massimo le economie di scala). La struttura funzionale si modifica, attraverso l'inserimento di organi che rispondano alla variazione strategica e all'aumento della complessità aziendale:

- Funzionali modificate per prodotto (product manager, brand manager, market manager, account manager): forte o debole
- Funzionali modificate per progetto

Struttura funzionale modificata per prodotto – FORTE

Nasce quando l'impresa cerca uno strumento capace di focalizzare e coordinare l'azione relativa a combinazioni di prodotto e mercato relativamente omogenee. Il **product manager (PM)** taglia orizzontalmente la struttura.

1. In aziende dove il cambiamento di strategia è rilevante, i PM sono collocati alle dipendenze dell'alta direzione, con compito strategici e di scelta di allocazione delle risorse (vero organo di integrazione)
2. PM è responsabile del coordinamento tra le funzioni
3. PM è valutato in base alla contribuzione del proprio prodotto al risultato economico globale
4. Competenze PM: capacità di mediazione, di comunicazione, creatività, capacità di stimolo e di influenza
5. Elevate economie di scala e di specializzazione
6. Ambiente dinamico (elevata concorrenza, esigenze di adattamento, necessità di sviluppare l'orientamento al mercato)
7. Il PM è un organo permanente
8. Il PM non ha autorità gerarchica



Vantaggi FORTE

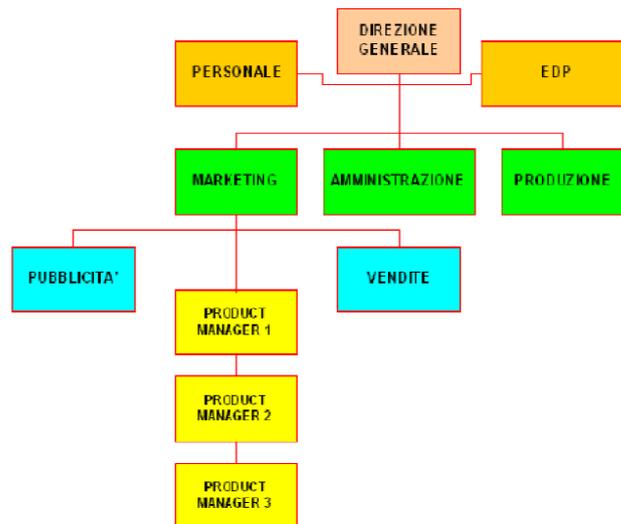
1. Coordinamento delle attività relative a un prodotto
2. Maggiore attenzione verso la dimensione prodotto
3. Maggiori capacità di risposta al mercato
4. Minore sovraccarico del vertice
5. Concorrenza interna fra prodotti
6. Flessibilità organizzativa
7. Sviluppo manageriale

Svantaggi forte

1. Difficoltà di funzionamento (per il PM e le interfacce)
2. Insufficiente definizione della posizione
3. Tensioni di ruolo (ambiguità e incongruenza)
4. Svuotamento del ruolo
5. Numero eccessivo di prodotti
6. Eccessiva attenzione ai prodotti esistenti
7. Orientamento a breve
8. Scarsa attenzione ai problemi di selezione e formazione dei PM

Struttura funzionale modificata per prodotto – DEBOLE

1. Tipica in aziende con ampia gamma di prodotto, ma non diversificate
2. PM inquadrati alle dipendenze della direzione commerciale
3. PM ha il compito di gestire il marketing di ciascun prodotto (è responsabile della pubblicità, della promozione, del packaging, etc)
4. PM non è responsabile del risultato economico del suo prodotto, ma la responsabilità della contribuzione spetta alla direzione dalla quale il PM dipende



Vantaggi/Svantaggi strutture modificate per prodotto in generale

Vantaggi:

1. Mantiene i vantaggi di una struttura specializzata per tecniche e presidia contemporaneamente una seconda dimensione senza appesantirsi eccessivamente
2. Consente un maggior coordinamento tra le varie attività connesse ad un prodotto
3. Responsabilizzazione di un organo per i risultati (promozione) di un prodotto
4. Creazione di un sensore estremamente vicino al mercato di sbocco

Svantaggi:

1. Meccanismi operativi più sofisticati e costosi
2. Maggior attività di coordinamento e confronto tra unità

Struttura funzionale modificata per progetto

Accanto agli organi specializzati per funzioni vengono istituiti organi *temporanei* e *dotati di autorità gerarchica*, ognuno responsabile dell'esecuzione di un progetto: i **project manager (PjM)**.

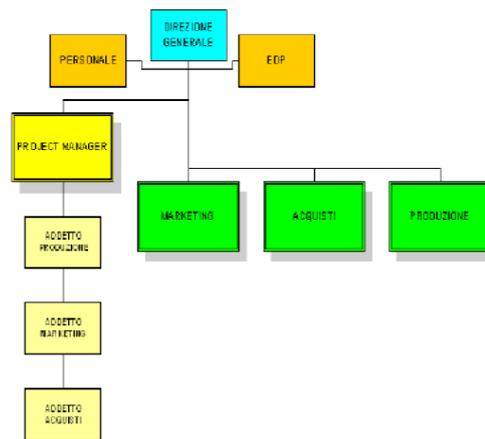
I capi progetto sono dotati di autorità gerarchica nei confronti delle persone che fanno parte del team di progetto. PjM: organo di integrazione.

Il PjM è un organo temporaneo e ha autorità gerarchica.

NB: anche dopo l'inserimento del team, la struttura non cambia, perché in essa non si vedono i team.

Caratteristiche PjM:

- Senor
- Leadership
- Competenze riguardo l'oggetto
- Motivare, stare in gruppo = capacità gestionali



Vantaggi funzionale modificata per pjt

1. Consente una gestione autonoma di un progetto
2. Consente un buon coordinamento interfunzionale
3. Consente di finalizzare le attività in termini di obiettivi, costi e tempi
4. Favorisce la formazione dei dirigenti, a causa dell'ampiezza di responsabilità associata al progetto
5. Consente di rispondere velocemente ai bisogni del cliente

Svantaggi funzionale modificata per pjt

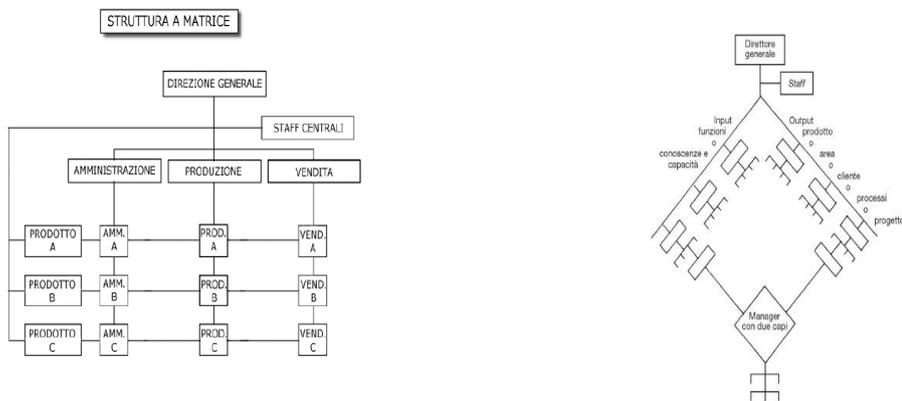
1. Problemi relativi all'esistenza di leaders temporanei (difficoltà di riconoscimento, di identificazione, di adattamento reciproco di personalità, professionali e, più in generale, umane)
2. Difficoltà di gestione del sistema premiante
3. Moltiplicazione delle specializzazioni funzionali
4. Difficoltà di reinserimento degli appartenenti al gruppo di progetto nella struttura stabile

Struttura a matrice

Prevede la divisione del lavoro in base alla combinazione di due criteri, cioè l'adozione simultanea (non gerarchica) di due criteri di specializzazione (funzionale-output, funzionale-divisione, prodotto-mercato, mercato-funzione)

1. Tabella a doppia entrata
2. Organizzazione piatta
3. Ad ogni incrocio: Two Boss manager che riportano a 2 superiori (dipendenza permanente)
4. Al di sotto dei Two Boss riprende la normale catena gerarchica e vige il principio dell'unità di comando
5. Duplicazione di tutti i meccanismi di coordinamento

In generale



Vantaggi struttura a matrice

In generale quello di riunire gli effetti di più modelli. In particolare, (con riferimento ad una matrice funzionale-prodotto):

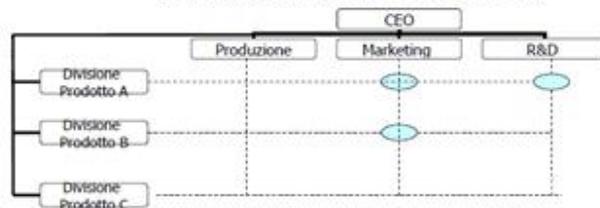
1. Efficace coordinamento interfunzionale
2. Elevata tempestività di risposta agli stimoli ambientali
3. Protezione delle specializzazioni e dell'efficacia tecnologica
4. Sviluppo di professionalità (elevata autonomia)
5. Orientamento al coordinamento e alla cooperazione
6. Flessibilità e adattamento
7. Motivazione e sviluppo delle persone

Svantaggi struttura a matrice

1. Problemi di potere
 - a. Bilanciamento
 - b. Lotte
2. Conflitti
 - a. Rallentamento decisionale
 - b. Soluzioni di compromesso
 - c. Rinvio al vertice
3. Problemi personali
4. Conflitti
 - a. per i responsabili delle dimensioni della matrice
 - b. Tensioni di ruolo per i manager con due capi
5. Costi
 - a. Di struttura
 - b. Di funzionamento. Richiede sistemi operativi complessi e molto tempo speso in azioni di coordinamento

NB: particolarità del contesto culturale necessario per l'implementazione (costi umani e sociali)

Struttura a matrice



- Presenta organi di primo livello specializzati sia per tecniche sia per risultato/mkt
- All'incrocio delle due dimensioni ci sono i 2-boss manager
- A differenza della struttura per progetti nella matrice la dipendenza duplice è continua nel tempo (in struttura per progetti dipende da durata del progetto)
- Gli organi specializzati per tecnica presidiano il know how non il processo produttivo
- Tutti i sistemi operativi sono duplicati
- I ruoli direttivi sono: alta direzione, responsabili di funzione, responsabili di prodotto/progetto/mkt e 2-boss manager
- Stile di direzione basato sulla creazione del consenso e sulla supervisione al vertice, sull'uso ottimale delle risorse a livello di funzione e dimensione prod/mkt

1. Il Two Boss Manager deve sempre trovare una soluzione ottimale per accontentare sia la funzione sia la dimensione di prod/progetto.
2. Il vantaggio principale è la possibilità di sfruttare sia le economie di scala sia un elevato grado di incertezza ambientale e complessità dei compiti
3. I punti critici sono i costi elevati e la cultura necessaria per farla funzionare (elevata conflittualità)

Dalla struttura. Funzionale a quella divisionale

1. Se ci sono economie di scala o di raggio d'azione allora è meglio FUNZIONALE
2. Se aumenta la varietà: numerosità X diversità di prodotti/mrk, allora DIVISIONALE
3. Se aumenta il dinamismo del mercato allora DIVISIONALE
4. Se aumentano le dimensioni aziendali allora DIVISIONALE
5. Se aumenta il grado di sofisticatezza tecnica o di specializzazione allora FUNZIONALE

La struttura funzionale è appropriata se l'organizzazione:

- Si limita a produrre un numero ridotto di prodotti simili (ridotta differenziazione o diversificazione produttiva)
- Realizza i prodotti in una sede o in poche sedi (bassa complessità della produzione)
- Li vende soltanto a una tipologia principale di clienti (bassa complessità del mercato di riferimento)

Man mano che l'organizzazione cresce, inizia a realizzare sempre più prodotti spesso molto diversi fra loro (dalla differenziazione alla diversificazione)

Quando un'organizzazione accresce la produzione di beni e servizi in genere lo fa in un numero di sedi sempre più alto e per molte tipologie diverse di clienti.

Strutture più complesse necessitano:

1. Maggiore differenziazione verticale

2. Maggiore differenziazione orizzontale
3. Maggiore integrazione (meccanismi di integrazione più potenti)

Struttura divisionale

Nasce come risposta forte all'esigenza di adattamento a condizioni operative molto disomogenee: la complessità del business, la presenza di più linee di prodotto e di più mercati, le dimensioni rilevanti fanno sì che l'azienda non possa essere più governata dalla struttura funzionale.

Il criterio di aggregazione è riconducibili all'output dell'organizzazione (prodotto, clientela, area geografica, processo).

Al di sotto dell'alta direzione, gli organi sono raggruppati in modo che ad ogni divisione risultino assegnati gran parte dei processi (vendita, Marketing, produzione, ecc) relativi al prodotto/mercato/cliente/processo.

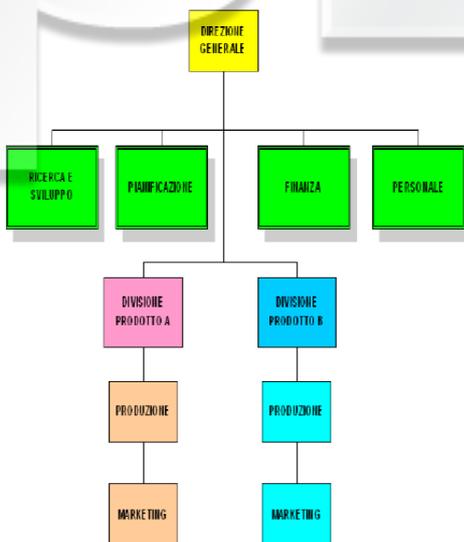
Esistono organi di staff a livello di impresa :staff centrali.

L'alta direzione ha il compito di:

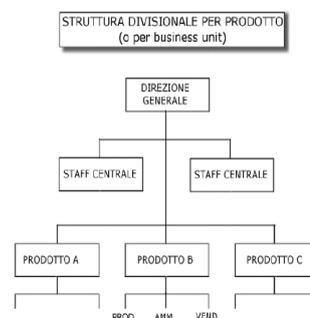
1. Coordinamento e valutazione di operato di divisione
2. Acquisizioni di risorse finanziarie a livello di impresa
3. Allocazione di risorse alle divisioni
4. Presa di decisioni di tipo strategico
5. Responsabilità del conto economico a livello di impresa.

Ogni divisione:

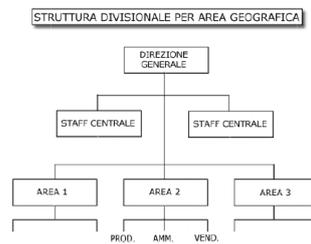
1. È considerata una quasi impresa (il Direttore di divisione ha ampia autonomia ed è responsabile del conto economico di divisione)
2. Ha una struttura organizzativa che può differire da quella delle altre divisioni
3. Può avere organi di staff dedicati (staff periferici)
4. Ha autonomia nell'acquisizione di proprie risorse di capitale.



Divisionale per prodotto



Divisionale per area geografica



Divisionale per processo



NB: dall'organigramma si capisce quale sia l'OUTPUT che ha reso necessaria la divisione (es. prodotto, mercato, ecc)

NB: discorso prezzi di trasferimento

Vantaggi struttura divisionale

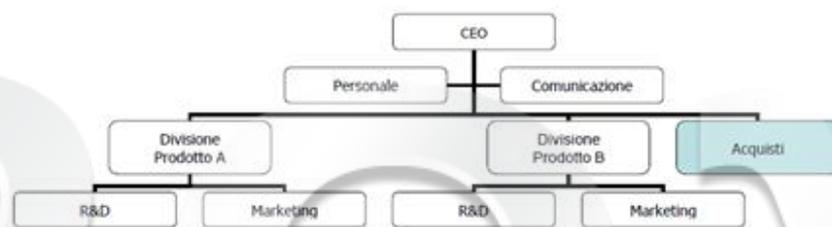
1. Consente un efficace coordinamento interfunzionale
2. Favorisce una bassa conflittualità tra le funzioni
3. Consente autonomia decisionale e di coordinamento delle singole unità (imprenditorialità)
4. Favorisce il decentramento delle responsabilità di profitto
5. Consente elasticità operative e tempestività di risposte agli stimoli ambientali (efficacia)
6. Permette di valutare le performance delle diverse unità di business
7. Favorisce lo sviluppo di abilità e capacità
8. È relativamente facile aggiungere o togliere una divisione, perché non vengono stravolte le altre divisioni. (invece nella struttura funzionale è molto difficile fare modifiche strutturali perché si sconvolge tutto)

Svantaggi struttura divisionale

1. Costi derivanti dalla duplicazione di organi
2. Elevato livello di conflittualità

3. Difficoltà di gestire le priorità
4. Difficoltà di stabilire le responsabilità
5. Difficoltà psicologiche per l'ambiguità della struttura
6. Costi di adattamento culturale delle persone
7. Necessità di investimento in abilità negoziali
8. Unità di staff spesso di notevoli dimensioni
9. Perdita di sinergie funzionali, di economie di scala
10. Limitato sviluppo di competenza specialistica
11. Ridotta capacità di ricerca e innovazione di nuovi prodotti/mercati al di là di quelli che appartengono alle aree di competenza delle singole divisioni)
12. Conflitti interdivisionali su: allocazione delle risorse, utilizzo staff centrali, coordinamento tra gli obiettivi della divisione e quelli aziendali, trasferimento di prodotti/servizi tra divisioni.

Struttura divisionale con funzioni accentrate



Vengono **decentralizzate** alle BU's le funzioni che sono specifiche per ciascun prodotto/mercato

Si **centralizzano**:

Le funzioni comuni a tutte le divisioni che generano economie di scala (es: operations, acquisti)

Le funzioni che hanno bisogno di un controllo/ gestione unitari (es: comunicazione, brand image)

Struttura divisionale con funzione accentrata

Si adotta questo tipo di struttura quando esiste una funzione che è replicata nelle divisioni e che è conveniente e fattibile accentrare. La funzione che viene accentrata è levata sotto la dipendenza delle divisioni e sale al primo livello. **NB:** discorso prezzo di trasferimento

Vantaggi

- Recupero di sinergie

Svantaggi

- Chi è a capo della divisione gestisce un CE parziale mentre chi è a capo della funzione accentrata gestisce solo un costo
- Il capo della divisione non ha più responsabilità sul costo della funzione accentrata quindi c'è una diminuzione della responsabilità dei manager della divisione

NB: prima di inserire una nuova divisione si può usare la struttura divisionale con PJM, come soluzione esplorativa per anticipare l'inserimento di una nuova divisione. (es. nuovo mercato, nuovo prodotto)

Glossario

- La **macro struttura** organizzativa definisce le modalità di divisione del lavoro e di coordinamento tra le principali unità organizzative dell'impresa.
- La **micro struttura** definisce la modalità di aggregazione di attività e compiti in mansioni attribuibili a unità rappresentate da posizioni di lavoro e singole persone.
- Le **unità organizzative** sono le aggregazioni formali di attività ed attori in cui l'impresa si suddivide
- Gli **organi di linea** sono unità inserite in modo gerarchico nella struttura organizzativa che sono direttamente coinvolte nel processo di trasformazione produttiva di un bene o di un servizio (es. direzione marketing, acquisti, produzione)
- Gli **organi di staff** sono inseriti nella struttura organizzativa in modo non gerarchico. Non hanno autorità formale sulle attività di linea e sviluppano una competenza specialistica allo scopo di supportare i responsabili di linea nei processi decisionali oppure forniscono servizi accessori rispetto alle attività dell'organizzazione (es. direzione del personale, direzione amministrativa):
- **Funzione:** un'unità composta da un gruppo di persone, messe a lavorare insieme, che possiedono competenze simili o usano lo stesso tipo di conoscenze, strumenti o tecniche per fare il loro lavoro (es. funzione acquisti, marketing).
- **Divisione:** un'unità composta da un insieme di funzioni o dipartimenti che condividono la responsabilità di produrre un determinato bene o servizio (es. divisione prodotto A)
- Il **livello gerarchico** è la posizione che si ha all'interno dell'organizzazione con riferimento a responsabilità, impatto sulle decisioni e direzione del flusso di comunicazione; posizioni dello stesso livello gerarchico sono posizioni di pari grado, collocate lungo la linea gerarchica senza relazioni di dipendenza le une dalle altre.
- **Mansionario o job description:** è un documento aziendale il cui scopo è quello di ufficializzare ed evidenziare in forma scritta funzioni e compiti a cui le singole unità operative e il relativo personale afferente sono preposte.

16. People management

Obiettivo: allineare gli obiettivi individuali a quelli dell'azienda

Strumenti:

- | | |
|-------------------------------|---------------------|
| 1. Ricerca | Mobilità e sviluppo |
| 2. Selezione | |
| 3. Inserimento | |
| 4. Sviluppo | |
| 5. Carriera | |
| 6. Valutazione e retribuzione | |

Questi strumenti devono essere usati secondo: Efficacia- Efficienza-Equità **SIMULTANEAMENTE**

1. Se ho solo Efficacia e Efficienza ma non Equità, allora si rompe l'equilibrio tra contributi e risorse, ciò incide sulla motivazione. C'è il rischio che i migliori se ne vadano, in quanto sono persone insoddisfatte.
2. Se ho efficienza e Equità ma non Efficacia allora non raggiungo il risultato, questa situazione è segnale che ho persone non adatte alla strategia
3. Se ho Equità e Efficacia ma non Efficienza allora ho alti costi.

I processi e le tecniche del People Management

- Mobilità e sviluppo: ricerca, selezione inserimento sviluppo (formazione) e carriera
- Valutazione: della posizione, della prestazione, del potenziale e delle competenze
- Retribuzione e incentivi: retribuzione fissa e variabile, e sistemi di incentivazione economica

Obiettivi della Mobilità e sviluppo:

1. Riduzione dell'incertezza nell'investimento in assunzioni connessa con i processi di recruitment e selezione perseguendo il massimo fit persona-organizzazione (**reclutamento e selezione**)
2. Creazione, sviluppo e mantenimento delle competenze acquisite e da acquisire nell'ottica in chiave strategica /funzioni a implementazione strategica) (**formazione**)
3. Mobilità e promozione interna per lo sviluppo di competenze e per la motivazione (**carriera**)

Mobilità e sviluppo Il processo di recruitment e selezione



Il processo di recruitment e selezione è un processo a due vie (attivo sia da parte dell'organizzazione che del candidato)

- L'organizzazione ricerca le competenze migliori
- Le persone ricercano la possibilità di soddisfare i propri bisogni connessi al lavoro

Inoltre questo processo è caratterizzato da asimmetria informativa e da razionalità limitata oltre che dall'essere soggettivo. Tutto ciò porta a distorsioni di tale processo.



Mobilità e sviluppo Ricerca/Selezione nell'ottica del fit persona-organizzazione



Reclutamento

- Obiettivo della fase di reclutamento:
 - Venire a contatto, più velocemente possibile e al minor costo (efficienza), con il maggior numero di candidati in linea con la posizione da ricoprire (efficacia)
- La fase di reclutamento è preceduta dalla stesura del Job Profile (c'è differenza se la posizione già esiste o se è ex novo) di cui l'azienda ha bisogno
 - Job description (competenze richieste)
 - Profilo della persona (esperienze, bisogni, atteggiamenti)

Tipi di reclutamento:

- Reclutamento interno:
 - Ricerca informale (passaparola, contatti personali, ecc)
 - Job posting (si rende nota ai dipendenti la posizione vacante e questi decidono se candidarsi)
 - Autoselezione (i dipendenti esprimono al capo la volontà di ricoprire una posizione – quando la posizione si libera allora si potrà tener conto o meno delle disponibilità del dipendente)
- Reclutamento esterno:
 - Placement di scuole e università
 - Associazioni professionali, imprenditoriali e sindacati
 - Inserzioni su quotidiani e riviste
 - Agenzie
 - Recruiting on-line
 - Società di consulenza, società di executive search

Mercato interno:

- **Vantaggi:** si conosce la specificità delle risorse umane, si possono valutare meglio, si hanno maggiori informazioni per valutare. Si riduce l'asimmetria informativa vissuta da ambo le parti.
- **Limiti:** barriere interne alla flessibilità del lavoro, costo dei servizi interni di gestione del personale, bassa innovazione (motivazione principale), inerzia.

Mercato esterno:

- **Vantaggi:** innovazione e cambiamento
- **Limiti:** costi di reclutamento, ricerca, selezione e inserimento. Maggiore asimmetria informativa.

Occorre valutare i vantaggi e i limiti tra ricerca interna o esterna (per le nuove posizioni (cioè posizioni che fino ad ora non erano presenti in azienda) prassi: ricerca esterna; per posizioni già esistenti che si liberano: ricerca interna – questo perché se per una posizione già presente si cerca subito all'esterno allora c'è il pericolo che i dipendenti si sentino scavalcati).

Per rendere efficiente la fase di ricerca, l'organizzazione deve proporre un'immagine in grado di attrarre candidati adeguati (le cui caratteristiche sono in linea con il job profile)

1. Strategie di employer branding (es. i requisiti du Jobgate):
 - L'organizzazione si propone come un brand di un messaggio pubblicitario (le cui caratteristiche attrarranno solo alcuni candidati e non altri). Ciò limita che affluiscano curricula in massa.

NB: la prima selezione dei curricula è fatta direttamente dai candidati che accettano o meno di inviarli.

Recruitment: ricerca e attrazione di candidati interessanti e interessati per l'organizzazione nell'ottica del fit persona-organizzazione. L'attrattività dell'azienda per le persone dipende da:

1. Personalità (vedi modello tipi di personalità di Holland)
2. Background socio-economico (disponibilità economica, esperienze, ruoli professionali famiglia di origine, relazioni, modelli di ruolo)
3. Prime esperienze di socializzazione lavorativa (più o meno strutturate in funzione della professione)

Selezione

Obiettivo della fase di selezione: selezionare tra le persone ricercate quella che meglio risponde alle caratteristiche personali e professionali richieste dalla posizione/dal ruolo. Selezione in base alle competenze e/o al potenziale e alla motivazione.

- Cosa si valuta nella fase di selezione?
 - Personalità e attitudini, capacità e competenze, potenziale

Processo di selezione

0. Definizione del profilo atteso (analisi di caratteristiche azienda, posizione, attività, persona) job profile
1. Analisi curricula (indicatore di requisiti generali e predittore di quelli personali)
2. Intervista di selezione: la prima che ha per oggetto la persona, la seconda che ha per oggetto l'azienda (test psicologici/intelligenza, attitudinali, personalità, assessment center, stage)
3. Scelta del candidato
4. Colloquio di assunzione: accordo su specifiche di contratto di lavoro
5. Inserimento

Errori tipici di valutazione in fase di selezione

1. **Errori indotti dall'affinità:** i selezionatori sono predisposti positivamente verso i candidati simili a loro e prevenuti verso quelli diversi.
2. **Errori di contrasto:** i selezionatori tendono a confrontare un candidato con coloro che hanno svolto il colloquio in un momento temporaneamente vicino e non con standard assoluti
3. **Attribuzione di eccessiva importanza a informazioni negative:** i selezionatori hanno una reazione eccessiva di fronte ad un'informazione negativa come per trovare una scusa per mettere fuori gioco il candidato
4. **Pregiudizi su etnia, genere, età**
5. **Errori dettati dalla prima impressione**

Alcuni correttivi:

1. La presenza di un doppio intervistatore: il candidato dovrebbe essere visto separatamente dai suoi selezionatori che poi si scambiano i pareri (il più possibile basati sui dati oggettivi)
2. L'utilizzo di test di personalità/prove tecniche/assessment centre per raccogliere ulteriori informazioni oltre a quelle raccolte in sede di intervista.

Inserimento

L'individuo entra in contatto con l'organizzazione.

Chiarimento aspettative di ruolo in termini di task sia di contextual ed ethical performance, supporto nella costruzione di network interni ed esterni fondamentali per la prestazione. Consolidamento del contratto psicologico.

Processo in cui una persona impara ad adattarsi alla cultura dell'organizzazione e a comprendere:

- Le aspettative dell'organizzazione (ruolo)
- I modi in cui i membri possono mostrare il loro coinvolgimento nell'organizzazione
- Gli standard di performance
- Il modo in cui le sue competenze verranno utilizzate.

Strumenti di inserimento:

- Strumenti contrattuali e legislativi
- Strumenti organizzativi
 - Mentoring (vengono individuate delle figure senior a cui verrà affiancato il neo-dipendente il quale apprenderà per modelli (apprendimento vicario)
 - Coaching (una persona anche non senior, ha il compito di seguire i dipendenti con continuità, non solo nella fase d'inserimento (non è uno psicologo ma è un consigliere)

Sviluppo

1. Sviluppo per un allineamento dinamico delle competenze individuali alla strategia e al modello organizzativo dell'azienda
2. Sviluppo di competenze generiche e specifiche, di competenze esplicite o implicite
3. Sviluppo come investimento di lungo periodo

I processi e gli strumenti dello sviluppo

- Formazione (intesa come corsi di formazione) NON coincide con sviluppo, ma ne è un sotto-insieme. Tipo di formazione:
 - Tecnica
 - Uso PC, lingue (generica)
 - Manageriale (su variabili soft di comportamento: leadership, ecc)
- Strumenti di sviluppo oltre la formazione:
 - Job rotation
 - Affiancamento
 - Mentoring, coaching
 - Partecipazione su progetto interfunzionali o internazionali

Mobilità e sviluppo ***I processi e gli strumenti dello sviluppo***

- Mappatura delle competenze di ruolo
- Assessment delle competenze individuali

- Esperienze di lavoro (contenuti e relazioni con il capo, i colleghi, i collaboratori e i clienti)
- Relazioni interpersonali (*mentoring, coaching, counseling, feedback* capo-collaboratore)

- Formazione
- Apprendimento auto-diretto

Carriera

- **Lineare:** progressione verticale o monofunzione con assunzione di livelli di responsabilità crescenti o di posizioni gerarchiche sempre più elevate; più tipica di grandi aziende molto formalizzate e con struttura piramidale. Essa comporta un aumento delle entrate, di qualifica, di lvl gerarchico e di responsabilità. **NB:** nella struttura a matrice non si può fare perché è piatta.
- **Professionale/da esperto:** progressione con l'acquisizione e il consolidamento delle proprie competenze professionali; tipica delle libere professioni, in azienda si sostanzia in un percorso di carriera da professional in contesti organizzativi caratterizzati da struttura snella e piatta per processi o per progetti. Si fa carriera perché aumenta la seniority in un determinato campo d'esperienza. Questo metodo di carriera può esser applicato nella struttura a matrice.
- **A spirale:** implica periodici spostamenti tra funzioni, ruoli e posizioni diverse; è la modalità di progressione privilegiata di persone che hanno un forte bisogno di crescita e che sono particolarmente flessibili. Movimenti sia orizzontali che verticali che trasversali all'interno dell'organizzazione. Si può applicare nella struttura a matrice.
- **Casuale/transitoria o casuale:** movimenti quasi casuali, da una posizione o azienda all'altra, senza un filo conduttore.

Criteri per la progressione di carriera

Le promozioni interne al fine di garantire equità procedurale rispondono a determinati criteri:

- Anzianità (fidelizzazione) se questo criterio è esclusivo allora le persone migliori tendono ad andare via
- Merito (orientamento al risultato e all'apprendimento)

Attenzione alla Legge di Peter

“tutti sono promuovibili al loro massimo livello di incompetenza” NB: la carriera non deve essere necessariamente lineare.

Il concetto del doppio sentiero di carriera (manageriale o professional)

Possibile problema: non è detto che un bravo venditore sia un bravo amministratore allora attenzione a promuovere i bravi professionisti a ruoli manageriali.

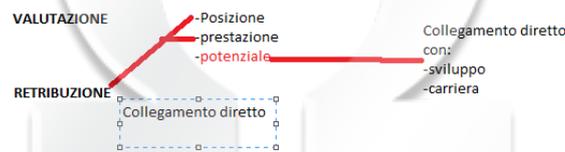
Carriera: un nuovo paradigma

Tema	Carriera tradizionale	Nuovo paradigma
Responsabilità di ...	Azienda	Persona
Valori-chiave	Crescita verticale	Libertà, sviluppo di competenze
Grado di mobilità	Basso	Alto
Criterio per definire il successo	Posizione, livello, retribuzione	Successo psicologico
Atteggiamento-chiave	Commitment verso l'organizzazione	Soddisfazione per il lavoro e commitment verso la propria professionalità

Valutazione

La valutazione e la retribuzione sono strettamente legate. Nel processo di valutazione è importante il feedback così da migliorare o consolidare.

- Standardizzazione dei comportamenti, dei risultati (limite forte in contesti con ruoli ad alta discrezionalità per la flessibilità richiesta dal contesto) e dei processi
- Riduzione asimmetrie informative tra capo e collaboratore rispetto a prestazione, potenziale e competenze.



- Si valutano tre elementi (a cui poi sono connesse le retribuzioni)
 - **Posizione** (a cui corrisponderà la retribuzione **fissa**)
 - **Prestazione** (a cui corrisponderà la retribuzione **variabile** – il bonus)
 - **Potenziale** (a cui non corrisponde denaro, la valutazione di un buon potenziale si ricompensa con la **carriera**)
- Si valutano inoltre:
 - **Competenze**

Valutazione posizione:

- l'oggetto della valutazione NON è la persona, (ma la casella in organigramma) che ricopre la posizione bensì la posizione stessa (cioè il job, l'insieme di attività che si andranno a svolgere) in termini di:
 - a. Complessità del problem solving
 - b. Responsabilità/impatto
 - c. Competenze
- Link diretto con sistemi retributivi: retribuzione fissa commisurata con la posizione (metodo Hay);
- A garanzia dell'equità interna: si pagano allo stesso modo posizioni equivalenti e la copertura delle posizioni avviene in base alla coerenza con le competenze.

Ad ogni mansione si attribuisce un punteggio numerico in relazione a:

1. Competenza (know how)
 - a. Livello di conoscenze tecniche, ampiezza conoscenze manageriali, capacità relazionali
2. Pensiero critico (problem solving)
 - a. Intensità del processo mentale richiesto
3. Responsabilità (accountability)
 - a. Discrezionalità e influenza sulle grandezze economiche dell'azienda

Valutazione competenze

- Valutazione competenze strategiche (approccio strategico-organizzativo con focus su core competence) o competenze individuali (metodo diagnostico con focus su caratteristiche psicologiche)
- Se riferita alla persona esprime un orientamento alla gestione del personale di tipo soggettivo e punta alla valorizzazione della persona e della sua professionalità
- Se riferita alla persona precede l'utilizzo di metodi di gestione flessibili e non standardizzati.

Valutazione prestazione

- Valutazione del valore aggiunto apportato dalla persona all'organizzazione (valuta il reale contributo dell'individuo in termini di comportamenti attivati e risultati ottenuti) in relazione al suo ruolo e agli obiettivi di unità e/o organizzazione
- Valutazione dei risultati quantificabili (economici, di produttività, di soddisfazione del cliente, definiti oggettivamente, su un arco temporale determinato, coerente con le attese di ruolo, misurabile) e valutazione dei comportamenti (coerenza con i valori, contextual ed ethical performance per la sostenibilità nel medio lungo termine)

Strumenti di valutazione della prestazione

- **Valutazione per obiettivi**
 - Strumento retributivo del MBO (strumento adatto per posizioni che con il loro operato sono in grado di condizionare i risultati)
- **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

Criticità nella progettazione dello strumento e nel suo utilizzo:

2. valutatori (capo funzionale/gerarchico, collaboratori, peer, cliente)
3. dimensioni di valutazione (risultati e comportamenti)
4. processo (condivisione obiettivi/comportamenti, feedback e valutazione)
5. importanza del training all'osservazione e alla valutazione

strumento di supporto alla gestione delle risorse umane:

- regolazione della dinamica retributiva individuale (domina la dinamica della **retribuzione variabile**)
- informazioni e supporto per **carriera, promozioni, turn over, formazione.**

Valutazione potenziale

1. analisi e valutazione delle attitudini ovvero di capacità non ancora espresse ma richieste da ruolo a tendere;
2. propedeuticità rispetto alle valutazioni di progressione di carriera e alle necessità di sviluppo (potenziale rispetto a un ruolo)
3. criticità e difficoltà della valutazione del potenziale per cui utilizzo di strumento diagnostico molto sofisticato – Assessment Center.

Retribuzione (leva di motivazione – parte variabile)

1. definizione dei criteri di valorizzazione economica dei contributi individuali e di team
2. distribuzione del rischio di variabilità retributiva
3. strumento attraverso cui l'organizzazione si pone l'obiettivo di attrarre, trattenere, motivare le persone.

Forte relazione tra logica e sistema retributivo e comportamento organizzativo per la realizzazione di una prestazione: quali gli effetti di sistema di retribuzione fissa vs. variabile? Quali le situazioni in cui più o meno indicati?

Tipi di retribuzione:

- legata alla **posizione – fissa**
- legata alla **prestazione – variabile** (bonus e dinamica del fisso – tutti ciò che è **discrezionale**)
- legata al potenziale e alle competenze

1. **Retribuzione non monetaria** (fringe benefit): afferisce alla più ampia relazione del contratto psicologico tra individuo e organizzazione, andando ad incidere su:
 - a. Senso di gratificazione, appartenenza, accerazione
 - b. Status, autonomia, partecipazione
 - c. Qualità di relazioni capo-collaboratore+
 - d. Stili di leadership, possibilità di sviluppo professionale

- e. Immagine e reputazione organizzazione
- 2. **Retribuzione monetaria:** parte fissa + % parte variabile (premio-incentivo)
 - a. **Premio:**
 - i. Definito ex post
 - ii. Soggettivo
 - iii. Una tantum
 - iv. Si basa sull'attività passata
 - b. **Incentivo:**
 - i. Definito ex ante (definisce obiettivo-controllo risultato)
 - ii. Oggettivo
 - iii. Modus operandi
 - iv. Si basa sull'attività futura

Retribuzione posizione

1. Retribuzione fissa contrattualmente determinata (contrattazione collettiva, retribuzione media di mercato + ability to pay)
2. Livello retributivo (posizionamento rispetto al mkt) e struttura retributiva (posizionamento rispetto alle posizioni nell'organizzazione)
3. Dinamica retributiva cioè adattamenti automatici e conseguenti a politica retributiva interna
4. Incrementi retributivi per seniority e in relazione ad aumento del peso della posizione

Retribuzione prestazione

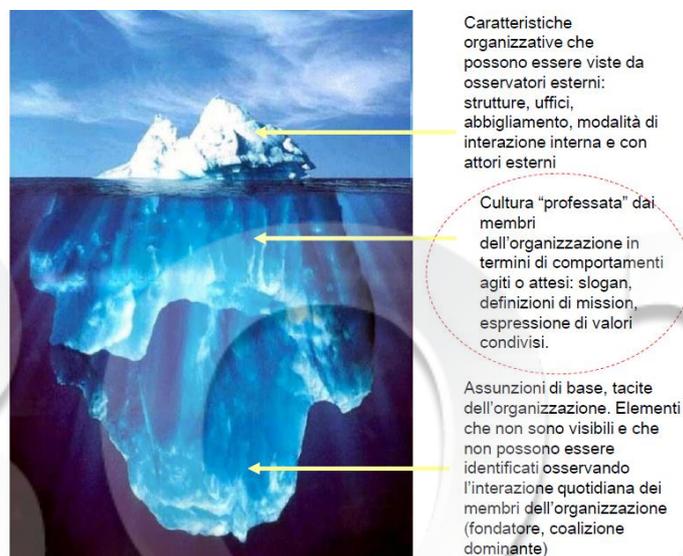
- Principale strumento di flessibilità retributiva, collega la retribuzione al raggiungimento di obiettivi
- Retribuzione variabile (teorie della motivazione del processo) (es. bonus e dinamica del fisso), basata su:
 - Previsioni individuali (MBO e cottimo)
 - MBO: definizione di obiettivi e i risultati devono essere coerenti. C'è l'incentivo. (motivazione; goal setting)
 - Prestazioni di gruppo (gain-sharing)
 - Gain-sharing: partecipazione dei lavoratori (sia economicamente che con scelte) a gruppi di lavoro con obiettivi specifici.
 - Prestazioni dell'organizzazione (profit-sharing e stock option)
 - Profitsharing: tutti i dipendenti prendono una quota dei risultati della azienda
 - Stock option: solo per i top manager, sottoscrivono le azioni a un valore nella speranza che aumentino di valore le azioni, così da generare un capital-gain

17. Cultura

DEF: insiemi di valori dominanti e di credenze che influenzano i comportamenti individuali e facilitano le relazioni all'interno del gruppo (nazione, organizzazione, ecc) a cui questi valori si riferiscono. Il processo-chiave attraverso cui i valori si formano e si trasferiscono è il processo di socializzazione.

La cultura impatta sugli atteggiamenti e sui comportamenti influenzando molteplici aspetti della vita individuale e sociale nei diversi contesti in cui gli atteggiamenti e i comportamenti si manifestano e vengono agiti

La cultura nazionale impatta sulla vita delle persone che vi appartengono così come la cultura organizzativa impatta su molteplici azioni e sulle decisioni prese in azienda (vedi formulazione di strategie, struttura organizzativa, predisposizione e capacità di innovare, processi di integrazione ecc)



Il modello delle differenze culturali di Hofstede consente di rappresentare simbolicamente le culture nazionali sulla base di alcune direttrici e di identificare le modalità con cui queste influenzano il lavoro e le dinamiche organizzative (concezione del lavoro, della gerarchia, del potere e delle relazioni).

Uno degli aspetti interessanti dello studio di Hofstede è che per testare le differenze culturali sulle dimensioni che aveva disegnato ha dovuto condurre lo studio mantenendo costante la cultura organizzativa delle persone in modo che emergessero solo le dimensioni nazionali. Aveva bisogno quindi di un campione ampio di individui che condividessero una stessa forte cultura organizzativa ma provenissero da diverse posizioni. Per questo sottopose il questionario a diverse centinaia di dipendenti IBM in giro per il mondo utilizzando la propria posizione nell'azienda.

Le dimensioni del **modello di Hofstede** sono 5: esse influenzano gli atteggiamenti, i comportamenti e le pratiche organizzative e sociali all'interno delle organizzazioni.

Il modello di Hofstede: le dimensioni

1. **Avversione all'incertezza:** quando le persone si sentono minacciate o a disagio in situazioni ambigue

2. **Distanza di potere:** quando le persone che hanno posizioni di potere limitato nella società accettano che vi sia una distribuzione diversa/non uguale del potere
3. **Individualismo:** tendenza delle persone a guardare ai propri interessi e a difenderli senza considerare la dimensione sociale.
4. **Mascolinità/femminilità:** tendenza degli individui e della società a indicare e ad agire i valori tradizionalmente attribuiti alla dimensione maschile o femminile dell'essere: assertività, materialismo e poca attenzione data ai bisogni della collettività vs. accoglienza, relazione, benessere.
5. **Orientamento al breve o al lungo termine:** (integrazione di H. Bond) focalizzazione sulla ottimizzazione di breve o sulla sostenibilità nel medio lungo.

Approfondimento:

1. **Avversione all'incertezza:** misura la preferenza delle persone ad assumersi o meno rischi, ad operare in contesti certi (strutturati) o incerti (destrutturati). Nei paesi ad alta avversione all'incertezza c'è un'alta tolleranza alle regole e alle procedure e un'intolleranza alle deviazioni comportamentali. Gli individui che appartengono a questo tipo di culture, valutano puntualità e ordine.
Es. il lavoro a vita del Giappone contro il mercato altamente flessibile degli USA.
2. **Distanza di potere:** misura quanto sono tollerate le disuguaglianze di potere e di status all'interno della società. In paesi ad alta distanza di potere viene dato molto più peso ai titoli e alle posizioni all'interno della società, ci sono molti simboli di status che differenziano superiore da subordinato, le modalità di interazione sono fortemente condizionate dalla posizione.
Es. in Cina (alta distanza di potere) se un lavoratore viene ripreso dal capo, vive molto male il disaccordo e ne è umiliato, negli USA è mediamente accettato dissentire apertamente con un proprio superiore.
3. **Individualismo – collettivismo:** indica se per affrontare i problemi e valutare le soluzioni sono preferite azioni/interessi individuali o del gruppo di riferimento. Nelle culture individualiste le persone tendono ad enfatizzare i bisogni e gli interessi personali rispetto a quelli del gruppo o dell'organizzazione, nelle culture collettiviste al contrario è pressoché impossibile considerare una persona come individuo poiché la sua identità, i suoi bisogni e le sue preferenze derivano dal gruppo a cui fa riferimento. Nel valutare le soluzioni ad un problema o delle opportunità, in una cultura collettivista verranno sempre preferite le soluzioni migliori per l'intero gruppo anche a scapito dell'interesse del singolo individuo.
Es. negli USA (individualista) vengono accettati gli incentivi economici alla performance individuale, in Cina non possono essere introdotti perché le persone non vogliono sentirsi in competizione con gli altri membri del gruppo.
4. **Mascolinità e femminilità:** rappresenta il grado in cui in una cultura vengono enfatizzati valori associati agli stereotipi di mascolinità (aggressività, dominanza) o di femminilità (compassione, empatia e apertura emotiva)
Es. Negli USA (mascolino) sono molto enfatizzati i valori di successo e potere, mentre in stati femminili come la Svezia è ritenuto molto importante il work-life e l'ecologia.
5. **Schemi mentali di lungo o breve termine:** rispecchiano la visione della cultura verso il futuro. Ci sono culture più orientate al passato e presente in cui sono altamente valutate la tradizione, la responsabilità e, culture più orientate al futuro dove si enfatizzano maggiormente il risparmio e la persistenza. In culture con orientamento a lungo termine sono più frequenti gli investimenti di lungo periodo, la formazione e lo sviluppo dei dipendenti, percorsi di carriera lunghi e lenti.

Es. mediamente le culture occidentali hanno orientamento più a breve, mentre quelle asiatiche più a lungo.

**Conseguenze Organizzative delle Diversità Culturali:
Distanza di potere**



**Conseguenze Organizzative delle Diversità Culturali:
Avversione all'incertezza**



**Conseguenze Organizzative delle Diversità Culturali:
Individualismo - Collettivismo**

Giappone e Taiwan

**COLLETTIVISMO
(basso individualismo):**

- Organizzazione come famiglia
- L'organizzazione difende gli interessi dei dipendenti
- Pratiche manageriali basate sulla lealtà, senso del dovere e partecipazione al gruppo

Italia, Ungheria, Polonia
Repubblica Ceca

**ALTO
INDIVIDUALISMO:**

- Organizzazione più impersonale
- Il personale difende i propri interessi
- Pratiche manageriali di incoraggiamento dell'iniziativa individuale

**Conseguenze Organizzative delle Diversità Culturali:
Mascolinità -Femminilità**

Svezia, Norvegia, Olanda

**ALTA FEMMINILITA'
(bassa mascolinità):**

- Scarso impiego dei ruoli legati alle differenze di genere
- L'organizzazione non interferisce nella vita privata delle persone
- Numerose donne in incarichi qualificati
- Sono riconosciute capacità soft, intuitive e di attenzione agli altri
- Viene data importanza ai riconoscimenti sociali

Giappone, Germania
Italia Stati Uniti

ALTA MASCOLINITA':

- Massimo impegno di ruoli legati alle differenze di genere
- L'organizzazione può interferire sulla vita privata delle persone per proteggere i propri interessi
- Poche donne in posizioni qualificate
- Sono ricompensate l'aggressività, la competizione e la giustizia
- Il lavoro è l'interesse centrale e prioritario della vita

**Conseguenze Organizzative delle Diversità Culturali:
Schemi mentali di breve/lungo periodo**

BREVE:

- Orientamento al breve termine
- Socializzazione organizzativa lasciata alla società
- Attenzione ai risultati nelle negoziazioni

Culture occidentali

LUNGO:

- Enfasi sulle strategie di lungo termine
- Schemi organizzativi formali per ogni socializzazione organizzativa
- Attenzione ai processi delle negoziazioni

Culture asiatiche

La dimensione della *distanza di potere* e il posizionamento delle diverse culture nazionali

Hofstede's power distance index (PDI) – ranking of 10 selected countries

Score rank	country	PDI score
1	Malaysia	104
15/16	France	68
31	Spain	57
33	Japan	54
34	Italy	50
38	USA	40
42/44	Germany	35
42/44	U.K.	35
49	Ireland	28
51	Denmark	18

Osservazione della distanza di potere tra capi e collaboratori in azienda

La dimensione *Individualismo – Collettivismo* e il posizionamento delle diverse culture nazionali

Score rank	Country	IDV score
1	USA	91
2	Australia	90
3	Great Britain	89
7	Italy	76
10/11	France/Sweden	71
15	Germany	67
30	Greece	35
32	Mexico	30
37	Hong Kong	25
44	Taiwan	17
47/48	Pakistan/Indonesia	14
53	Guatemala	6

Osservazione dei comportamenti individuali e di team nell'azienda

la cultura organizzativa affonda le proprie radici nei valori fondamentali della coalizione dominante, il gruppo che detiene la maggior parte del controllo e del potere.

I valori della coalizione dominante costituiscono le basi per il profilo della cultura organizzativa e i criteri generali per valutare se una azione e un atteggiamento sono accettabili o meno.

La cultura organizzativa (valori e più in generale identità culturale dell'azienda) impatta su:

1. Propensione all'innovazione e assunzione di rischio (ricerca di nuove opportunità, imprenditorialità, ecc)
2. Stabilità e sicurezza (ruoli, procedure, ecc)
3. Rispetto delle persone (come RU o come persone)
4. Orientamento al risultato
5. Orientamento al team e alla collaborazione
6. Stili di leadership
7. Aggressività e competitività

La relazione tra la cultura organizzativa e...:

1. Strategie di selezione e socializzazione
2. Riconoscimento di status organizzativo
3. Ideologie
4. Miti
5. Linguaggi
6. Simboli
7. Riti e cerimonie

BOX