



**A.A. 2024/2025**

**BLAB**

# **DISPENSA**

## **FONDAMENTI DI ORGANIZZAZIONE**

**A CURA DI  
CAMILLA BASTIA**



TEACHING DIVISION



## FONDAMENTI DI ORGANIZZAZIONE - SILVIA CINQUE

Codice 30008 - ATTENDANCE minima 75% - Organizzazione aziendale di Severino Salvemini

Lo studio dell'organizzazione permette di capire come si comportano gli individui all'interno dell'azienda. Si tratta del cosiddetto comportamento organizzativo perché guarda come si strutturano le organizzazioni e le varie relazioni che intercorrono tra le persone interne all'azienda. Le organizzazioni sono popolate da persone che si muovono individualmente o a gruppi (team marketing, team produzione eventi...) e si deve stabilire come esse si relazionino. Si parte dall'organizzazione micro (individuo) fino ad arrivare a quella macro (azienda).

### **Cosa significa studiare fondamenti di organizzazione**

Lavoro : dal latino "Labor" e poi "Labare" = vacillare sotto un peso.

Originariamente significava faticare e soffrire e per tale motivo inizialmente si facevano lavorare solamente gli schiavi mentre i ricchi ozziavano.

Oggi non è più così : il lavoro nella nostra società ha acquisito una serie di significati vari e differenti e che rispecchiano alcuni valori tra cui:

- **strumentale** = ci permette di raggiungere degli obiettivi (ottenere del denaro...) necessari per la sopravvivenza; il lavoro in tal senso è un mezzo verso un fine
- **simbolico** = ci permette di trovare un senso ed è importante perché non si tratta tanto di qualcosa di materiale ma piuttosto a livello di soddisfazione intellettuale
- **sociale** = si ha un senso di appartenenza sia all'interno della singola organizzazione, quanto della società in generale
- **identitario** = contribuisce alla definizione del sé e dell'identità; non è solo la famiglia a costruire l'identità, ma anche il lavoro contribuisce a capire chi siamo

Lavoro = sofferenza e fatica ma anche piacere, desiderio e soddisfazione.

**Organizzazione:** deriva dal greco "organon" che significa strumento.

L'organizzazione è una struttura formale composta da individui - visti sia come singoli che come gruppi- attraverso la quale si raggiungono obiettivi difficilmente raggiungibili da soli. Non solo gli individui lavorano, ma lo fanno cercando di organizzarsi e di coordinarsi per raggiungere un determinato obiettivo in maniera ottimale.

**Disciplina dell' "organizzazione del lavoro"** (1800/1900) consiste nel capire come massimizzare la produttività del lavoro minimizzando la fatica e i disagi che comporta. Si parla di organizzazione del lavoro dalla fine del 1800, dopo la rivoluzione industriale, per capire a livello scientifico e sistematico, il funzionamento dell'organizzazione. Si comincia a studiare l'organizzazione nelle fabbriche, in cui i lavoratori si trovavano al tempo in condizioni lavorative insostenibili e si cerca di ridurre la fatica sia fisica che mentale così da evitare rivolte ed ottenere il maggior rendimento possibile.

Studiare l'organizzazione significa studiare attività, funzioni, processi, strategie, regole ma anche comportamenti (complessità umana) a livello sia della struttura stessa dell'organizzazione che i suoi processi interni (decisionali, relativi al problem solving, relativi alla gestione delle risorse umane...) . Si tratta di studiare anche i comportamenti degli individui e delle organizzazioni in generale.

**Disciplina del "comportamento organizzativo"** (1900) consiste nello studio sistematico e scientifico del comportamento (ma anche dei processi cognitivi ed emotivi) di individui e gruppi nelle organizzazioni, al fine di gestirlo per adattarlo alle richieste dell'organizzazione senza compromettere la soddisfazione e il benessere della persona. Si deve guardare ai teorici principali della scienza dell'organizzazione e del management che hanno posto le basi per permettere di operare all'interno delle organizzazioni in maniera ottimale. Si tratta di studi che evolvono nel tempo a causa dei cambiamenti della società.



L'individuo è al centro della scienza di organizzazione perché esso fa parte di gruppo e delle organizzazioni stesse. È importante capire l'individuo da tutti i punti di vista all'interno dell'organizzazione per avere un quadro migliore. L'essere umano, con la sua complessità, è al centro della materia "Fondamenti di organizzazione".

**Capitale umano** : parametro usato dalle assicurazioni per stimare il risarcimento da pagare in seguito alla morte di una persona. Secondo la definizione *assicurativa-finanziaria* esso ha a che fare con il valore della persona in base a parametri specifici come l'aspettativa di vita, la qualità dei legami affettivi, la potenzialità di guadagno... possiamo dire quindi che si "oggettivizza" l'essere umano. Si cerca di capire quello che "vale" umanamente una persona.

La *definizione sociologica* dice invece che il capitale umano è l'insieme di capacità, conoscenze, abilità professionali e relazioni possedute in genere dall'individuo, acquisite non solo mediante l'istruzione scolastica, ma anche attraverso un lungo apprendimento o esperienza sul posto di lavoro e quindi non facilmente sostituibili in quanto intrinsecamente elaborate dal soggetto che le ha acquisite. Si tratta delle competenze ed esperienze sostenute da un individuo nell'arco della sua vita lavorativa (scuole fatte, competenze e skills sviluppate) ma anche di quelle che vengono apprese nella vita in generale (viaggi, relazioni...). È difficile quantificarle e sono solamente riferite al singolo individuo poiché sono state sviluppate tramite esperienze precise e per tanto questo capitale non può essere trasmesso di persona in persona.

**Capitale sociale** : insieme delle relazioni sociali e delle connessioni che gli individui sono in grado di stabilire con gli altri (networking). Senza l'aspetto relazionale tutto diventa molto complicato.

L'attenzione al capitale umano nasce nel 1980 dalla relazione fra crescita economica e sviluppo del capitale umano (regolamentazione dei mercati, le nuove destre in Inghilterra e America, l'inizio del neo-liberismo) e si comincia a capire che le organizzazioni hanno bisogno, per sopravvivere nel mercato competitivo, delle risorse umane e non solo di competenze prettamente tecniche. Nasce lo **Human Resource Management**. Si capisce che c'è una grande differenza tra la visione della persona in quanto risorsa e quella che mette l'accento sull'aspetto umano dell'individuo (individui hanno emozioni, desideri, paure che vanno enfatizzare e ascoltate). Lo HRM sostituisce il Personnel Management.

**Hard HRM** = enfasi sulla gestione delle risorse (policies, sistemi, pianificazione, attività); l'individuo viene visto come "asset" per la produttività ovvero viene trattato come una pura risorsa economica.

**Soft HRM** = componenti "soft" nella gestione del lavoro (valori, cultura, identità, motivazione, commitment); il fattore umano viene valorizzato e viene prima del prodotto o della tecnologia innovativa per il successo organizzativo

Le persone vengono gestite in base a queste due prospettive diverse, entrambe hanno valore ma bisogna capire quale visione perseguire. Oggi il termine "risorsa" viene considerato ambiguo e si preferisce "persona".

Studiare fondamenti di organizzazione significa:

- analizzare e capire il ruolo del capitale umano in un'organizzazione
- capire come gli individui, in base alle loro esperienze e al proprio bagaglio culturale, conoscitivo, relazionale e psicologico, si comportano in un'organizzazione al fine di poterli gestire.
- capire la base di questo studio e di cosa significa strutturare un'organizzazione.

Si tratta di una disciplina che viene informata da altre discipline base tra cui la filosofia, sociologia, psicologia, antropologia e l'economia.

### Competenze e relazioni sociali

Integrazione di competenze tecniche e relazioni sociali. Le persone che operano in un'organizzazione sono addestrate per poter svolgere al meglio le responsabilità connesse alla propria mansione.

All'interno di un'organizzazione si hanno mansioni diverse :

- **"ON THE JOB"** = mansioni svolte grazie a specifiche competenze tecniche



- **“OFF THE JOB”** = come le mansioni che rientrano nel contesto organizzativo generale, si tratta delle competenze relazionali interpersonali: esse sono importanti perché aiutano gli individui a capire come gestire i conflitti, come comunicare per ottimizzare il lavoro. Si tratta di capire come funziona la distribuzione del potere e della leadership. Le relazioni tra persone portano individui e gruppi ad agire ed interagire, contribuendo al successo o al fallimento organizzativo

Lo studio delle organizzazioni ha a che fare con l'analisi e la comprensione di come gli “attori organizzativi” (persone / gruppi) allocano e miselano risorse scarse (denaro, energia, tempo e competenze) per avere un guadagno economico e una soddisfazione personale. Il tutto viene strutturato verso la **performance organizzativa** che si misura con tre parametri:

- **Efficienza** = rapporto tra risultati raggiunti e le risorse impiegate per il raggiungimento dei risultati stessi
- **Efficacia** = rapporto tra risultati e obiettivi dati dall'organizzazione
- **Equità** = grado di giustizia distributiva fra i membri dell'organizzazione (retribuzione ..) in relazione a quanto i lavoratori danno con il proprio lavoro. Grado di giustizia con cui i margini economici e di crescita sono distribuiti tra i lavoratori in base al loro contributo fisico e intellettuale.

È importante studiare fondamenti perché la società è cambiata molto e bisogna rispondere alla complessità del mondo del lavoro che, a sua volta, risponde alle sfide di una complessità più ampia. Si deve vedere come gli eventi hanno cambiato le dinamiche lavorative (avvento social media...). I cambiamenti sociali, economici, politici, culturali, ambientali e tecnologici, cambiano le persone che cambiano le organizzazioni e viceversa.

### Lo sviluppo del pensiero organizzativo: teorie principali

L'organizzazione è sempre esistita in una forma o in un'altra. Molti dei processi e delle prassi di azione usati nei tempi antichi e medievali sono ancora presenti nelle modalità con cui le organizzazioni sono strutturate e gestite. Il vero impulso all'avvio di una disciplina rigorosa si afferma a inizio '900 quando la rivoluzione industriale impone un'analisi più scientifica su come organizzare l'attività economica e sociale: si ha una crescita esponenziale della produttività e ci si chiede come mantenerla elevata mantenendo contemporaneamente alta l'efficienza. Con la nascita dei primi stabilimenti e uffici, nasce anche un'attenzione sistematica a come le persone si comportano in azienda.

L'organizzazione esiste fin da quando esiste l'uomo, ma è cambiata nel tempo a seconda del tipo di società e in risposta ai cambiamenti più ampi.

#### La divisione del lavoro di ADAM SMITH

Adam Smith è un economista di metà ottocento ed è tutt'oggi considerato colui che ha gettato le basi per lo studio della scienza moderna. Pubblica “The Wealth of Nation” in cui spiega il processo manifatturiero per la produzione di spilli e dice che l'approccio tradizionale ha come effetto una produzione ridotta (in un giorno si produceva solamente uno spillo per ogni lavoratore) e per tale motivo viene proposta la specializzazione del lavoro (un lavoratore si specializza sulla produzione di una parte soltanto del prodotto finale, si concentra non sull'intera produzione ma solo su un determinato compito - catena di montaggio) così da poter massimizzare la produzione. Egli intravede gli sviluppi che stanno iniziando a maturare nel suo tempo : la direzione scientifica del lavoro.

#### L'organizzazione scientifica del lavoro di Frederick .W.TAYLOR

È il padre della scienza moderna dell'organizzazione del lavoro, famoso industriale che opera in America tra la fine del 1800 e gli inizi del 1900. Egli si colloca verso la fine della prima rivoluzione industriale, nel momento in cui negli Stati Uniti si aveva la necessità di aumentare l'output produttivo in un mondo che aveva accelerato i consumi di manufatti industriali a seguito della forte domanda di prodotti motoristici e bellici durante la prima guerra mondiale.

Egli scrive “The Principles of Scientific Management” in cui dice che, per aumentare la produttività, si deve avere un approccio scientifico della gestione del lavoro, si deve strutturare il processo di produzione secondo regole scientifiche e numeriche perché così i movimenti del corpo del lavoratore , che vengono fatti in un certo arco di tempo, si possono controllare. Il rapporto tra i movimenti fisici e il tempo viene considerato secondo un metodo scientifico per aumentare la produttività.



Si deve applicare questo metodo per arrivare alla “**One best Way of managing and organizing**” ovvero la tecnica mansione/tempo per cui si devono:

- Sviluppare competenze manageriali in modo scientifico
- Selezionare la manodopera e farla lavorare in modo scientifico
- Preparare e addestrare i lavoratori in modo scientifico

Il taylorismo va “a braccetto” con il fordismo, che aveva applicato lo stesso principio scientifico della produzione di spilli alla produzione di macchine.

Gli elementi chiave sono:

- Specializzazione del lavoro
- Divisione del lavoro
- Mansioni poco complesse e ripetitive
- Controllo diretto (capo-subordinato) anche in ambito teorico
- Disciplina : regole del “bastone e carota”

Si ha la divisione fra il capo e il lavoratore secondo una logica gerarchica ben definita. Taylor vedeva i lavoratori come pigri e demotivati e, per tale motivo, sostiene che si debba seguire la regola del bastone e della carota al fine di massimizzare la produttività. Questo modo di vedere i lavoratori e il lavoro stesso ha sia lati positivi che negativi. L’adozione dell’organizzazione scientifica, secondo Taylor, aumenta il rendimento dell’operaio medio dell’industria e ne migliora le condizioni di vita.

**Criticità** dell’approccio taylorista:

- Monotonia, meccanicità , Alienazione dell’uomo all’interno del lavoro (= lavoratore non più a diretto contatto con il prodotto finale del lavoro, non ha autonomia nella creatività ed è lontano dal prodotto finale del suo lavoro)
- Demotivazione , Troppo controllo
- Profezia autoavverante = se penso che i miei lavoratori siano demotivati, allora lo saranno ancora di più
- Gerarchia
- Capitale umano non utilizzato e scarsamente considerato a favore di un focus sulla tecnologia
- Mancanza di creatività
- Conseguenze negative a livello fisico e psicologico

Esempio Taylorismo : McDonald in cui non solo il lavoratore ma anche il cliente viene gestito secondo una logica scientifica. I lavoratori seguono una tabella di marcia definita e si trovano suddivisi in base ai vari ruoli che ricoprono all’interno della catena di montaggio, tralasciando completamente l’aspetto umano e le caratteristiche (skills) proprie di ciascun individuo singolo. Nell’ultimo periodo, con l’avvento di nuove tecnologie, anche il cliente si trova incastrato in queste logiche di catena di montaggio (ordinare ai totem..)

La criticità di ritenere il fattore umano come componente “meccanica” della produzione è quella di determinare una reazione umanista forte e facilitare il passaggio da una concezione delle attività organizzative di tipo autoritario a una concezione di tipo più partecipativo, aprendo la strada agli studi successivi centrati sul comportamento lavorativo di gruppo delle relazioni umane

### La scuola delle relazioni umane di Elton MAYO e Fritz ROETHLISBERGER

Mayo (psicologo) e Roethlisberger (sociologo) conducono degli studi per Harvard presso la Western Electric facendo emergere un filone di pensiero che si concentra sull’aspetto trascurato dai teorici classici e dai ricercatori del management scientifico: il comportamento delle persone nelle organizzazioni. Nei primi anni del ‘900 ci si rende conto che il fordismo de-umanizza il lavoratore e si cerca di capire come contrastare le conseguenze negative che l’approccio tayloristico del lavoro ha. Si forma così la scuola delle relazioni umane in cui si cerca di capire quali siano le condizioni ideali per far lavorare bene un lavoratore in un contesto organizzativo quale quello della fabbrica. Si ha il



passaggio alla componente umana e relazionale rispetto a quella tecnica. Dalla razionalità scientifica, il focus si sposta sull'aspetto sociale del gruppo. Ci si concentra sui gruppi sociali, sulle relazioni interpersonali, sulla motivazione e sulla soddisfazione degli individui.

Spesso si studiano le motivazioni, i piccoli gruppi e i controlli sociali; i conflitti organizzativi e le barriere di comunicazione: in generale gli argomenti sono spesso relativi a un ambito più ristretto di quello aziendale nel suo complesso (indagini sulla micro-organizzazione).

No.	Name	Dates	Description	Findings
1	<i>Illumination</i>	1924-April 1927	Tested how different levels of light impacted productivity	No clear correlation between lighting levels and output
2	<i>Relay I</i>	April 1927-June 1929	Assessed the impact of rest periods on productivity Tested fatigue and monotony thesis	No clear correlation between rest periods and output No clear correlation between fatigue and output
3	<i>Relay II</i>	August 1928-January 1929	Tested effects of wage incentive on output	No notable increase in output from wage incentive but not sustained
4	<i>Mica Splitting experiment</i>	October 1928-September 1930	Duplicated relay assembly room, but without wage incentive	Same pattern for first year then declined; output more to do with <b>psychological</b> issues than wage incentives
5	<i>Interview programme</i>	September 1928-February 1929, extended into 1931	Link between morale and supervision, improvements in employee-supervisor relations and the attitude of staff	Workers often have obsessive and irrational views; social groups have powerful influence over the actions of individuals
6	<i>Bank wiring observation</i>	November 1931-May 1932	The role of the group in determining output	The informal group is key to impacting behaviour.

**ALCUNI ESEMPI DEGLI STUDI**

- l'illuminazione impatta sulla produttività? I risultati dell'esperimenti dissero che non c'era correlazione
- Le relazioni informali impattano sulla produttività? Si in maniera positiva.

La scienza attuale dice, invece, che una buona illuminazione aumenta la produttività verosimilmente.

La fatica ha un costo perché la stanchezza porta a perdere produttività.

Esistono delle strategie fisiche che permettono di aumentare la produttività (fare movimento, fare pause per riposarsi..).

Un'altra cosa che aumenta il livello di produttività è il meaningful work (lavoro è pieno di significato)

**La scuola amministrativa di Henry FAYOL**

Fayol è un ingegnere francese della fine dell'ottocento / inizio novecento che tratta il tema degli uffici. Nei primi del 1900 egli fonda la scuola amministrativa / scuola classica di management. Per lui è importante, nel momento in cui ci si rende conto che aumenta la difficoltà del lavoro, creare uffici che si possano interfacciare con la fabbrica al fine di gestire i lavoratori. Le fabbriche si espandono e c'è la necessità di gestire questa crescita di risorse e persone sviluppando nuovi metodi funzionali attraverso degli strumenti che permettano di agire in maniera indiretta (capo non comanda direttamente perché ci sono troppe persone) . È una forma di **design organizzativo razionale**. Si hanno principi amministrativi e gestionali formali dell'organizzazione, strutture e procedure organizzative progettate logicamente e metodicamente: nasce l'**organigramma** per raggiungere determinati obiettivi aziendali.

L'obiettivo è quello di gestire e far visualizzare graficamente la complessità organizzativa identificando i flussi di riporto.

Fayol evidenzia 5 principi del management classico per massimizzare il lavoro :

- **pianificazione / previsione** - esaminare il futuro e sviluppare un piano d'azione con una pianificazione strategica che riduce il rischio d'impresa
- **Organizzazione** - sviluppare la struttura (materiale e umana) dell'impresa in un'ottica di efficienza (usare efficientemente le risorse a tutti i livelli)
- **Comando** - "attivare" il personale attraverso la procedura "a deleghe". Le regole e le procedure dicono alle persone cosa fare (controllo indiretto)
- **Coordinazione** - procedure standard (pagamenti a fine mese..) per facilitare il coordinamento delle attività (area contabilità...)
- **Controllo** - monitoraggio del comportamento delle persone attraverso documenti e funzioni che "registrano" l'attività delle persone (assenze, pause, performance lavorativa...)



Questi principi sono utili per far sì che ci sia disciplina all'interno dell'organizzazione. Ciò contribuisce a quella che ora conosciamo come burocrazia ovvero insieme di forme razionali per lavorare.

**BUROCRAZIA** : dal francese “bureaucratie”, significa governare mediante uffici attraverso regole specifiche e procedure rigide.

Se la razionalità si trova con Taylor nella fabbrica, con Fayol si trova all'interno degli uffici.

### La scuola burocratica di MAX WEBER

È un importante sociologo tedesco a cavallo tra '800 e '900 che scrive “Etica protestante e lo spirito del Capitalismo” ; per lui l'organizzazione razionale è una struttura che raggiunge i propri risultati con una volontà razionale data da una tendenza razionalizzante di una società. Si inizia a parlare di società razionalizzata fino a diventare disciplinata (Fugau). Per razionalizzazione si intende un processo attraverso il quale la società moderna si preoccupa in modo crescente di efficienza, previsione, calcolo, tecnologia che controlla le persone, misurazione del tutto (anche del comportamento e delle relazioni umane). Si tratta di una razionalità che permette di raggiungere scopi ben precisi.

La burocrazia secondo Weber affonda le radici nella “teoria del processo di razionalizzazione”, produce un tipo di razionalità detta “razionalità formale” ovvero la ricerca dei mezzi ottimali per il raggiungimento di uno o più fini e si sviluppa attorno a tre elementi chiave.

Gli elementi principali sono:

- **gerarchia** - strutture di uffici con un chiaro sistema di controllo e riporto (organigramma), secondo una logica di “differenziazione verticale” (lavoratori sono separati e differenziati verticalmente da un livello di gerarchia all'altro) e “ differenziazione orizzontale” (in base ai vari settori e organi presenti quali amministrazione, HR, vendite...)
- **Istruzioni** - nella forma di regole, norme, policies e procedure solitamente scritte, che hanno il ruolo di standardizzare gli aspetti del controllo organizzativo (Health and safety)
- **Documentazione** - attraverso la quale si raccolgono le informazioni su processi e persone (es. orari lezioni)

Weber teorizza il **potere autoritario** come ideal-tipo ovvero quello tale per cui si ha l'autorità di una persona che si ottiene in base al fatto che occupi una certa posizione all'interno di un'organizzazione, legittimata dalla competenza e dalla meritocrazia.

Quali sono i **vantaggi**?

- Riduce abusi
- Non lascia possibilità di interpretazione e libera scelta
- Efficienza : focus su quantità e controllo
- Gestione di un numero elevato di compiti
- Frammentazione dei compiti individuali

Quali sono gli **svantaggi**?

- **dysfunctional bureaucracy** (burocrazia disfunzionale) - questa critica è stata fatta direttamente da Weber

Irrazionalità della razionalità burocratica

- **Iron cage** - procedure, regole e norme intrappolano i lavoratori in una gabbia d'acciaio costituita da disciplina, controllo e rigore
- **De-umanizzazione** - gli aspetti razionali e processuali creano efficienza ma tolgono umanità
- **Red tape** - conseguenze inattese della burocrazia (es tecnologia innovativa che crea dei problemi) ; regole, norme e procedure non aiutano ma creano problemi
- **Jobsworth** (personalità burocratica) - aderenza alle regole senza un pensiero riflessivo che guarda al disegno più ampio, non c'è riflessività

**La razionalità formale:** modo efficiente di raggiungere i risultati senza considerare le conseguenze etiche e umane.



Z. Bauman è sociologo che ha analizzato il fenomeno dell'olocausto attraverso il concetto di razionalità formale: per lui era il paradigma della razionalità burocratica moderna. In quegli anni si è dato il via a una "fabbrica della morte" che seguiva una routine precisa. I nazisti agivano solo in base alla funzione che avevano, perdendo di vista il resto che lo circondava. Questo è problematico perché si perde di vista l'orrore umano, si perde completamente l'aspetto etico e formale dell'azione soffermandosi a mettere enfasi sulla quantità (numero di morti nel minor tempo possibile) dimostrando la massima rappresentazione dell'irrazionalità della razionalità formale

La **razionalità sostanziale** : adotta una prospettiva etica e umana, ci si interroga sul fatto se sia giusto o meno compiere una determinata azione mantenendo comunque una relazione con la dimensione etica

### CHESTER BERNARD e HERBERT SIMON

Fondatori della **Scuola Decisionale** che cerca di fondere il taylorismo e le relazioni umane. Si tratta di superare la razionalità assoluta nei processi decisionali: il comportamento umano è il risultato di un processo di scelta fra varie possibilità . All'interno del mondo del lavoro, gli individui non prendono le decisioni secondo una logica di razionalità totale ma, a seconda dei contesti, scegliendo tra una serie di alternative possibili. Si affaccia il contesto di contingenza : non si seguono forme rigide ma si affaccia la soggettività. Per Simon si ha il bisogno di andare oltre la visione dell'homo economicus poiché l'essere umano è un individuo complesso, non solo self-interested.

### FREDERICK EMERY

È uno psicologo australiano di metà novecento che vede l'organizzazione come un **sistema aperto**, influenzato da ciò che avviene nella società. Si guarda alla relazione tra gli input e gli output attraverso la trasformazione e si adatta l'organizzazione ai cambiamenti esterni che si hanno. Si ha il focus sulle persone e sugli obiettivi (input) in relazione all'attività e all'interazione (trasformazione) per poi giungere ai risultati (output) secondo un rapporto di contingenza.

### Oliver WILLIAMSON

È un economista americano di fine novecento che fonda la **Scuola Neo-istituzionalista** secondo cui l'organizzazione deve avere un ruolo importante in relazione al mercato. Si ha la **teoria dei costi di transazione** nella relazione "organizzazione-mercato" tale per cui:

- Ai costi di produzione si aggiungono quelli di trasformazione
- I costi di transazione sono quelli che si riferiscono all'organizzazione di un'attività
- I costi vanno visti secondo una prospettiva "tempo e denaro" per firmare un accordo o cercare di firmarlo

### Karl WEICK

È un teorico dell'organizzazione americano di fine novecento e fondatore della **Scuola Cognitivista**. Ci si sposta dai ruoli ai processi cognitivi degli individui. Si ha appunto il focus sui processi cognitivi: per capire le organizzazioni è necessario capire i processi di sense-making (come le persone fanno le cose). L'organizzazione è un collante che tiene unite le persone (valore simbolico e non solo formale). Focus sulla **cultura organizzativa**.

Si guarda al valore simbolico dell'organizzazione (oltre che a quello razionale e formale):

- Organizzazione come "collante emotivo" che dà senso e motiva le persone
- I lavoratori costruiscono le regole del sistema organizzativo nel quale operano attraverso creatività, conoscenza, valore, storie (non subiscono solo disciplina, ordine e controllo)
- Focus su cultura organizzativa più che su ruoli e compiti

### **QUALE APPROCCIO VIENE UTILIZZATO MAGGIORMENTE NELLE ORGANIZZAZIONI? QUALE SCUOLA DI PENSIERO?**

Attualmente tutti gli approcci sono presenti: alcune aziende si focalizzano su un determinato approccio mentre altre su uno diverso ma non si può dire che esista un approccio universalmente migliore degli altri, dipende tutto dal contesto di riferimento e dagli obiettivi che ci si pone di raggiungere. Riassumendo le diverse scuole di pensiero sono:

- Scuola Scientifica
- Scuola Razionale
- Scuola Decisionale



- Scuola Contingente
- Scuola Neo-istituzionale
- Scuola Cognitiva

### IMPORTANZA DEL PENSIERO CRITICO

Sviluppare un pensiero critico è importante per vivere una buona vita. Significa avere la capacità di porsi domande che la gran parte delle persone cerca di non porsi perché richiedono sforzi e fatica.

Le questioni legate al comportamento organizzativo sono complesse: bisogna affrontarle in modo informato e lucido attraverso il pensiero critico che non significa giudicare, ma analizzare. Si deve imparare a leggere con capacità analitiche i fatti e gli eventi organizzativi e sociali.

Le 4 fasi per sviluppare il pensiero critico :

- **Descrizione** : descrizione semplice e basilare di teorie, fatti, eventi e modelli
- **Spiegazione** : risponde alla domanda sul «cosa significhi esattamente» ciò di cui si parla. Descrizione più approfondita con prove/evidenze.
- **Analisi** : spiegazione ancora più dettagliata (pro/contro...), si va più in profondità, esaminando i pro e i contro, i punti di forza e debolezza di teorie, fatti, eventi o modelli
- **Analisi critica** : analisi ulteriormente approfondita che risponde alla domanda «gli interessi di chi serve questa teoria, questo fatto, questo evento o modello?»

### Personalità e valori

La prima parte del libro si dedica all'individuo e al suo comportamento. La personalità si lega al comportamento. Nella scienza organizzativa, le teorie razionali, si sono occupate di trattare l'individuo come un ingranaggio all'interno di un meccanismo più ampio (cog in a machine). Secondo le teorie sociali, l'individuo è piuttosto come parte del gruppo. Si tratta di focus diversi: le teorie psicologiche, nel novecento, hanno iniziato a guardare all'individuo come sé e per sé, esplorando gli stati d'animo, la mente, il comportamento individuale nelle organizzazioni e come si agisce in base ai pensieri.

È comune parlare di noi e degli altri in termini di "personalità" e anche di "valori": i principi che guidano la nostra azione (modi, mezzi e fini). Negli anni il concetto di personalità venne affiancato da quello dei valori: quali sono e quali si portano nel mondo del lavoro.

**Personalità** = è l'insieme di caratteristiche di un individuo che ne influenzano il comportamento. Questa è una definizione generica ma alcuni teorici l'hanno definita in maniera particolare:

- **ALLPORT** : *“l'organizzazione dinamica interna all'individuo dei sistemi psichici, cognitivi e fisici, che determinano le modalità di adattamento specifiche all'individuo stesso nell'ambiente”*
- **CAPRARA** : *“una struttura relativamente stabile che contiene e organizza gli affetti, le emozioni, i bisogni, i desideri, gli scopi e i comportamenti della persona”*, “ciò che rende conto di come una persona pensa e sente, di come agisce e di che cosa può diventare, e di ciò che è comune e distintivo di ciascuna individualità”, “un sistema emergente della concertazione di eredità ed esperienza “. Con esperienza ed eredità si intende che una parte dipende dalla genetica (elementi innati, talenti naturali) e un'altra parte dalla cultura che impatta alla personalità in base ai rapporti che abbiamo nella vita e da come veniamo trattati. Si ha il dibattito nature vs nurture. La natura e la cultura sono delle determinanti della personalità.

La personalità si collega al tema dell'identità ma non sono la stessa cosa. La personalità ha una dimensione sociale: dipende da come veniamo socializzati nelle sfere della vita privata e pubblica ed è soggetta al cambiamento. Le esperienze di vita e di lavoro cambiano la personalità. Essa è importante per le organizzazioni perché ci si deve



relazionare con le persone al fine di lavorare in gruppo per raggiungere gli obiettivi aziendali. La personalità impatta sulla prestazione lavorativa : come portiamo avanti il nostro lavoro.

È importante perché aiuta a capire se c'è **fit valoriale** (grado di coerenza che c'è fra i valori dell'individuo e dell'organizzazione) fra individuo e organizzazione. Se non c'è coerenza di valori, si rischia l'alienazione e un conflitto di valori che comporta a demotivazione e scarsa produttività. Con "fit" persona-organizzazione si parla del grado di coerenza fra individuo (valori, conoscenza, competenze e aspirazioni) e organizzazione (ruolo, richieste, prospettive, paga che offre in relazione a quello che l'individuo porta, ecc.)

La personalità è importante per la "job description" (descrizione della posizione di lavoro che l'organizzazione ricerca) e "person specification" (elementi personali richiesti dall'organizzazione) che definiscono le caratteristiche necessarie per ottenere un lavoro: serve per capire se si è adatti o meno per una posizione lavorativa.

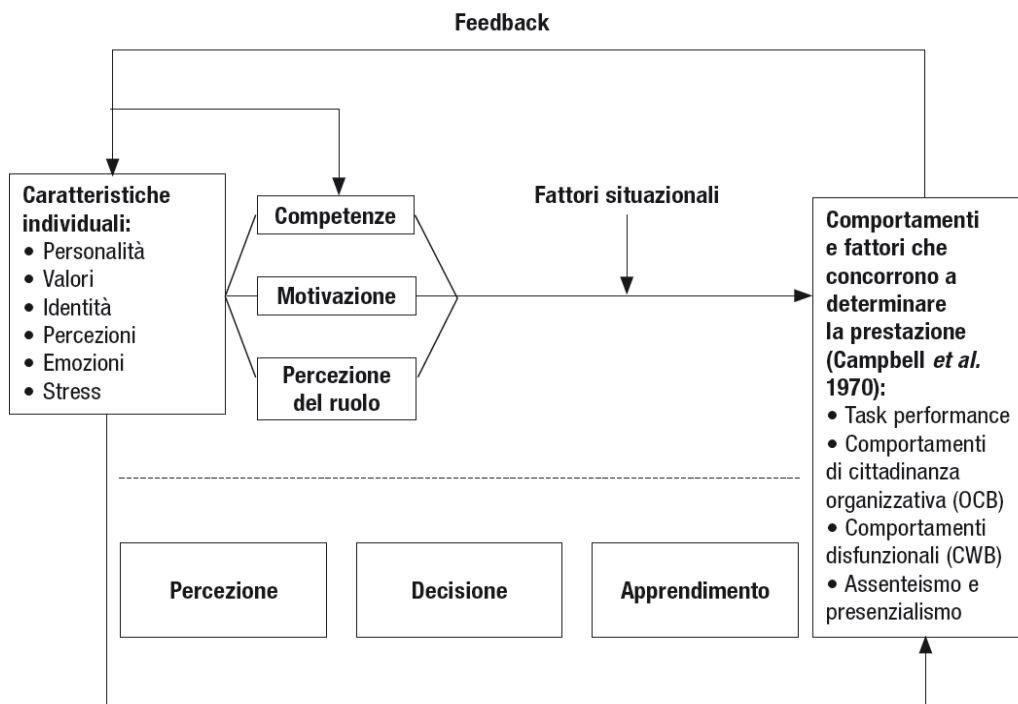
Quando si parla di personalità e del comportamento che gli individui hanno, ci sono tante teorie che si sono sviluppate e hanno cercato di spiegare la relazione personalità-comportamento. Il modello a cui ci riferiamo è quello del comportamento individuale, che viene utilizzato nella parte micro.

Elementi chiave del modello:

1. Comportamento
2. Prestazione
3. Fattori situazionali
4. Risultati

Nel passato si aveva il focus sulla "task", ovvero sulla mansione che l'individuo portava avanti, mentre ora ci si è spostati anche sulle cosiddette "aspettative di ruolo".

**Figura 1.1** Determinanti del comportamento, fattori situazionali e prestazione



All'interno del modello le dimensioni principali sono quelle definite in precedenza.





di contesto su cui l'individuo non ha controllo, ma che possono agevolare o compromettere il risultato del suo comportamento.

d. I risultati del comportamento individuale = si vedono attraverso:

- **task performance** = comportamenti e risultati riconducibili a obiettivi specifici relativi alla propria posizione e ruolo
- **cittadinanza organizzativa** (Organizational Citizenship Behaviour - OCB) ovvero l'insieme dei comportamenti attesi ma non richiesti direttamente che portano l'individuo a relazionarsi al fine di stabilire fiducia, un clima amichevole e trasparente o un'insieme di comportamenti che servono per mantenere sana l'immagine dell'organizzazione all'esterno.
- **comportamenti disfunzionali** (Counterproductive Work Behaviour – CWB) = comportamenti negativi (sabotaggio risorse, sabotaggio attività, sprechi, cattiva pubblicità)
- **assenteismo e presenteismo** = presenza/assenza all'interno del luogo di lavoro nonostante non ci siano i presupposti per poterci essere/non essere che può impattare sugli altri. Si tratta dell'assenza dal luogo di lavoro (es. malattia) o presenza quando condizioni fisiche e psicologiche non lo permetterebbero. Si tratta di comportamenti nocivi che possono comportare effetti poco desiderabili per la vita dell'azienda stessa.

**Teorie e modelli principali** che si sono occupate di studiare le personalità all'interno delle organizzazioni

- **Approcci nomotetici** deriva dal greco “*nomos*” (norma) e “*thetikos*” (relativo al legislatore, a fare leggi) attraverso il quale si cercano di stabilire leggi universali valide per un gruppo ampio di individui. Si cercano di identificare le leggi applicabili a tutti gli individui definendo l'insieme dei tratti e delle caratteristiche misurabili cosicché si possano raggruppare gli individui in macro-gruppi a seconda dei tipi e dei tratti della personalità. Si trovano varie teorie: alcune spiegano i tipi e altre i tratti della personalità.

I tratti si misurano attraverso i questionari utilizzati nelle organizzazioni in fase di sviluppo delle risorse umane, di selezione del personale etc.

Le teorie dei “tipi” si sviluppano nel 400 D.C. tramite Ippocrate che guarda i quattro umori del corpo umano per definire una teoria medica per cui si andavano a definire rispettivamente quattro tipi di personalità/temperamento :

- **sangue** (caloroso, amichevole )
- **Flemma** (freddo, razionale, calmo, controllato)
- **Bile gialla** (melanconico, riservato, chiuso, ansioso e governato da pensieri/preoccupazioni)
- **Bile nera** (colerico, volatile, impulsivo)

Ippocrate ci dà modo di approcciare ai tipi di personalità, ma i veri e propri “tipi” sono dati da Carl Jung nel primo Novecento che “crea le scale della personalità”. Jung è uno psicologo svizzero il cui lavoro viene ancora utilizzato nelle organizzazioni perché egli individua due caratteristiche (**introversione**, **estroversione**) che definiscono le due modalità attraverso cui l'individuo prende energia: attraverso il mondo interiore dei sogni, delle emozioni o dal mondo esterno. Si cerca equilibrio nella relazione fra il sé interiore (pensieri, sogni, desideri e fantasie) e il mondo esterno (realtà quotidiana, razionale). L'introverso può vivere una situazione sociale ma essa viene considerata spossante. Entrambe le personalità sono importanti, dipende dal ruolo che si assume nell'organizzazione e dai contesti. Il lavoro di Jung suggerisce anche una complessa relazione fra questi due modi di trovare energia e due funzioni psicologiche:

- Come formiamo un giudizio sulle cose (**pensiero/sentimento**)
- Come percepiamo le cose e il mondo (**sensazione/intuizione**)

La relazione fra queste quattro dimensioni è alla base del Myers-Brigg Type indicator (MBTI) : strumento popolare per profilare la personalità degli individui nei luoghi di lavoro e per classificarle.

# What's Your Personality Type?

Use the questions on the outside of the chart to determine the four letters of your Myers-Briggs type. For each pair of letters, choose the side that seems most natural to you, even if you don't agree with every description.

<p><b>1. Are you outwardly or inwardly focused? If you:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Could be described as talkative, outgoing</li> <li>• Like to be in a fast-paced environment</li> <li>• Tend to work out ideas with others, think out loud</li> <li>• Enjoy being the center of attention</li> </ul> <p>then you prefer <b>E</b> Extraversion</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Could be described as reserved, private</li> <li>• Prefer a slower pace with time for contemplation</li> <li>• Tend to think things through inside your head</li> <li>• Would rather observe than be the center of attention</li> </ul> <p>then you prefer <b>I</b> Introversion</p>	<div style="background-color: #c8e6c9; padding: 5px; border: 1px solid #000; margin-bottom: 5px;"> <p><b>ISTJ</b> Responsible, sincere, analytical, reserved, realistic, systematic. Hardworking and trustworthy with sound practical judgment.</p> </div> <div style="background-color: #e8f5e9; padding: 5px; border: 1px solid #000; margin-bottom: 5px;"> <p><b>ISFJ</b> Warm, considerate, gentle, responsible, pragmatic, thorough. Devoted caretakers who enjoy being helpful to others.</p> </div> <div style="background-color: #e1bee7; padding: 5px; border: 1px solid #000; margin-bottom: 5px;"> <p><b>INFJ</b> Idealistic, organized, insightful, dependable, compassionate, gentle. Seek harmony and cooperation, enjoy intellectual stimulation.</p> </div> <div style="background-color: #e1bee7; padding: 5px; border: 1px solid #000;"> <p><b>INTJ</b> Innovative, independent, strategic, logical, reserved, insightful. Driven by their own original ideas to achieve improvements.</p> </div>	<p><b>3. How do you prefer to make decisions? If you:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Make decisions in an impersonal way, using logical reasoning</li> <li>• Value justice, fairness</li> <li>• Enjoy finding the flaws in an argument</li> <li>• Could be described as reasonable, level-headed</li> </ul> <p>then you prefer <b>T</b> Thinking</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base your decisions on personal values and how your actions affect others</li> <li>• Value harmony, forgiveness</li> <li>• Like to please others and point out the best in people</li> <li>• Could be described as warm, empathetic</li> </ul> <p>then you prefer <b>F</b> Feeling</p>
<p><b>2. How do you prefer to take in information? If you:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus on the reality of how things are</li> <li>• Pay attention to concrete facts and details</li> <li>• Prefer ideas that have practical applications</li> <li>• Like to describe things in a specific, literal way</li> </ul> <p>then you prefer <b>S</b> Sensing</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagine the possibilities of how things could be</li> <li>• Notice the big picture, see how everything connects</li> <li>• Enjoy ideas and concepts for their own sake</li> <li>• Like to describe things in a figurative, poetic way</li> </ul> <p>then you prefer <b>N</b> Intuition</p>	<div style="background-color: #c8e6c9; padding: 5px; border: 1px solid #000; margin-bottom: 5px;"> <p><b>ESTP</b> Outgoing, realistic, action-oriented, curious, versatile, spontaneous. Pragmatic problem solvers and skilled negotiators.</p> </div> <div style="background-color: #e8f5e9; padding: 5px; border: 1px solid #000; margin-bottom: 5px;"> <p><b>ESFP</b> Playful, enthusiastic, friendly, spontaneous, tactful, flexible. Have strong common sense, enjoy helping people in tangible ways.</p> </div> <div style="background-color: #e1bee7; padding: 5px; border: 1px solid #000; margin-bottom: 5px;"> <p><b>ENFP</b> Enthusiastic, creative, spontaneous, optimistic, supportive, playful. Value inspiration, enjoy starting new projects, see potential in others.</p> </div> <div style="background-color: #e1bee7; padding: 5px; border: 1px solid #000;"> <p><b>ENTP</b> Inventive, enthusiastic, strategic, enterprising, inquisitive, versatile. Enjoy new ideas and challenges, value inspiration.</p> </div>	<p><b>4. How do you prefer to live your outer life? If you:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prefer to have matters settled</li> <li>• Think rules and deadlines should be respected</li> <li>• Prefer to have detailed, step-by-step instructions</li> <li>• Make plans, want to know what you're getting into</li> </ul> <p>then you prefer <b>J</b> Judging</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prefer to leave your options open</li> <li>• See rules and deadlines as flexible</li> <li>• Like to improvise and make things up as you go</li> <li>• Are spontaneous, enjoy surprises and new situations</li> </ul> <p>then you prefer <b>P</b> Perceiving</p>
<div style="background-color: #e8f5e9; padding: 5px; border: 1px solid #000; margin-bottom: 5px;"> <p><b>ESTP</b> Outgoing, realistic, action-oriented, curious, versatile, spontaneous. Pragmatic problem solvers and skilled negotiators.</p> </div> <div style="background-color: #e8f5e9; padding: 5px; border: 1px solid #000; margin-bottom: 5px;"> <p><b>ESFP</b> Playful, enthusiastic, friendly, spontaneous, tactful, flexible. Have strong common sense, enjoy helping people in tangible ways.</p> </div> <div style="background-color: #e1bee7; padding: 5px; border: 1px solid #000; margin-bottom: 5px;"> <p><b>ENFP</b> Enthusiastic, creative, spontaneous, optimistic, supportive, playful. Value inspiration, enjoy starting new projects, see potential in others.</p> </div> <div style="background-color: #e1bee7; padding: 5px; border: 1px solid #000;"> <p><b>ENTP</b> Inventive, enthusiastic, strategic, enterprising, inquisitive, versatile. Enjoy new ideas and challenges, value inspiration.</p> </div>	<div style="background-color: #e8f5e9; padding: 5px; border: 1px solid #000; margin-bottom: 5px;"> <p><b>ESTJ</b> Efficient, outgoing, analytical, systematic, dependable, realistic. Like to run the show and get things done in an orderly fashion.</p> </div> <div style="background-color: #e8f5e9; padding: 5px; border: 1px solid #000; margin-bottom: 5px;"> <p><b>ESFJ</b> Friendly, outgoing, reliable, conscientious, organized, practical. Seek to be helpful and please others, enjoy being active and productive.</p> </div> <div style="background-color: #e1bee7; padding: 5px; border: 1px solid #000; margin-bottom: 5px;"> <p><b>ENFJ</b> Caring, enthusiastic, idealistic, organized, diplomatic, responsible. Skilled communicators who value connection with people.</p> </div> <div style="background-color: #e1bee7; padding: 5px; border: 1px solid #000;"> <p><b>ENTJ</b> Strategic, logical, efficient, outgoing, ambitious, independent. Effective organizers of people and long-range planners.</p> </div>			

Negli anni '60 Katharine C. Brigg e la figlia Isabel Brigg-Myers scrissero un questionario per cercare di aiutare le donne che entravano per la prima volta nel processo industriale a valorizzare al meglio il proprio contributo nei ruoli produttivi andando a verificare il posizionamento di un individuo in base a 4 indici di personalità:

- Estraverso/introverso = orientamento per prendere energia e dirigere l'azione
- Sensazione/intuizione = come percepiamo e raccogliamo informazioni
- Pensiero/sentimento = come analizziamo le informazioni per decidere
- Giudizio/percezione = come gestiamo il mondo intorno a noi

Alla base dei modelli c'è l'assunto fondamentale che la personalità sia innata (ci nasciamo) e ci sia un'essenza del sé. Questi indici sono strumenti utilizzati per lo sviluppo del personale e per il "career counseling" ma sono anche oggetto di critiche perché si tratta di una categorizzazione esasperata e di generalizzazioni che non rispecchiano a pieno gli individui nella loro complessità. Si mette l'enfasi sugli elementi biologici di un individuo. È ancora uno strumento popolare che viene utilizzato poiché aumenta la consapevolezza e permette di avere informazioni generali quando si ha a che fare con un gran numero di individui rispetto alla loro personalità, alle competenze e ai comportamenti.

## Teoria dei tratti

Le teorie della personalità classificano gli individui secondo tipologie dalle quali emergono i tratti degli individui. La personalità viene classificata in grandi categorie tipologiche dalle quali emergono tratti particolari.

Le teorie dei tratti vedono la possibilità della personalità di basarsi su tratti specifici che vengono analizzati a coppie di opposti (empatico/non empatico, buono/cattivo...) misurati in una scala di valori. È importante capire e definire quali sono i tratti, ovvero i punti focali di questo studio.

**Tratto** = insieme di caratteristiche che una persona ha e che manifesta sia nella vita privata (famiglia, amici) che nella vita pubblica (lavoro)

Definizione di Caprara: *Sistema di costellazioni affettivo-cognitive e comportamentali abituali (...) disposizioni relativamente stabili che per natura rendono alcune reazioni più accessibili e pertanto più probabili di altre (...)*



Caprara definisce i tratti come una disposizione **relativamente stabile** nel tempo: è importante questa definizione perché il tratto deve essere **“RELATIVAMENTE”** “stabile nel tempo e rende così alcune reazioni più accessibili e probabili di altre: i tratti possono portare l’individuo ad agire in un certo modo non per forza di cose ma solo probabilmente (si tratta di una teoria probabilistica e non certa).

L’analisi dei tratti nei gruppi è utile all’organizzazione per capire quanto una persona può essere più o meno compatibile con un gruppo, con un team, affinché si abbia a che fare con individui allineati nei tratti. Un’individuo che ha determinati tratti non si comporterà sicuramente sempre così ma solo probabilmente.

Si ricercano leggi universali validi per tutti e in ambito delle teorie dei tratti si hanno diverse teorie:

- **Trait Theory (Allport)**

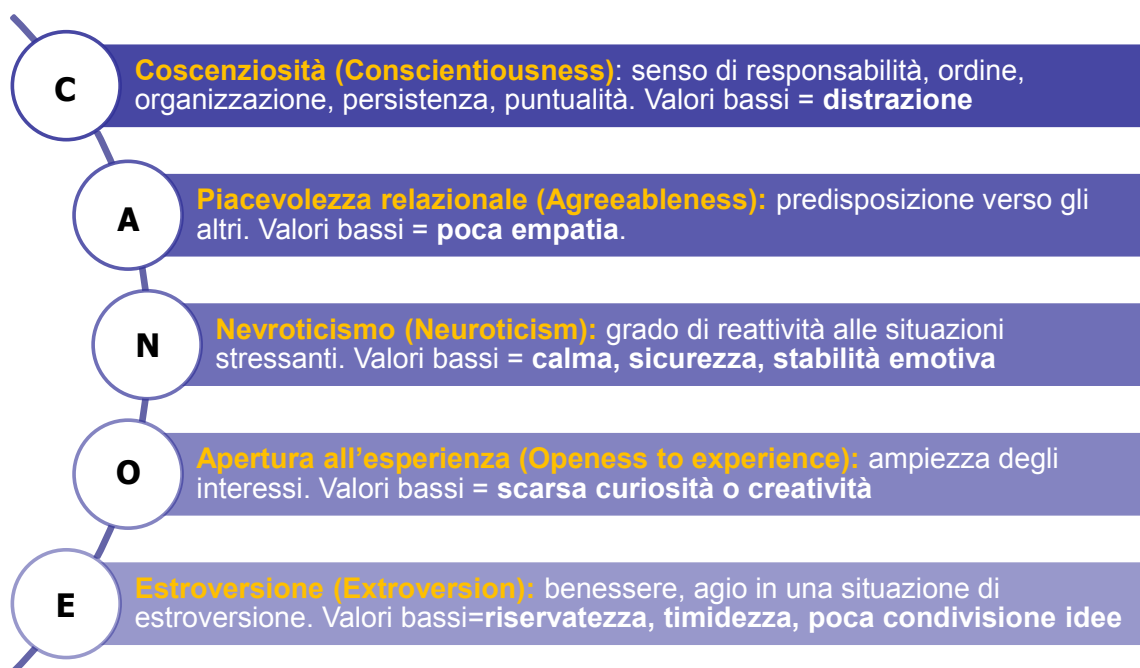
- **16 Primary Factors Trait Model (16PF - Cattell)**

Si tratta di un modello elaborato nel 1949 dallo psicologo americano-britannico Raymond Cattell. Sostanzialmente è un questionario che si utilizza nella prassi di selezione delle persone: prevede una serie di fattori opposti in una scala di otto valori. È difficile da gestire perché sono tanti fattori e per tale motivo si tende a preferire il modello dei Big Five

Descriptions of low range	Primary scales	Descriptions of high range
Reserved, Impersonal, Distant	Warmth (A)	Warm-hearted, Caring, Attention to others
Concrete, Lower mental capacity	Reasoning (B)	Abstract, Bright, Fast-learner
Reactive, Affected by feelings	Emotional stability (C)	Emotionally stable, Adaptive, Mature
Deferential, Cooperative, Avoids conflict	Dominance (E)	Dominant, Forceful, Assertive
Serious, Restrained, Careful	Liveliness (F)	Enthusiastic, Animated, Spontaneous
Expedient, Nonconforming	Rule consciousness (G)	Rule-conscious, Dutiful
Shy, Timid, Threat sensitive	Social boldness (H)	Socially bold, Venturesome, Thick-skinned
Tough, Objective, Unsentimental	Sensitivity (I)	Sensitive, Aesthetic, Tender-minded
Trusting, Unsuspecting, Accepting	Vigilance (L)	Vigilant, Suspicious, Skeptical, Wary
Practical, Grounded, Down-to-Earth	Abstractness (M)	Abstracted, Imaginative, Idea-oriented
Forthright, Genuine, Artless	Privateness (N)	Private, Discreet, Non-disclosing
Self-assured, Unworried, Complacent	Apprehension (O)	Apprehensive, Self-doubting, Worried
Traditional, Attached to familiar	Openness to change (Q1)	Open to change, Experimenting
Group-orientated, Affiliative	Self-reliance (Q2)	Self-reliant, Solitary, Individualistic
Tolerates disorder, Unexciting, Flexible	Perfectionism (Q3)	Perfectionistic, Organized, Self-disciplined
Relaxed, Placid, Patient	Tension (Q4)	Tense, High energy, Driven

- **Big Five Personality Scale (McCrae e Costa)**

Il modello viene inventato nel 1996 da Robert R. McCrae e Paul Costa, due psicologi americani che si sono concentrati sullo sviluppo di un questionario di cinque domande che si basa sull’auto-osservazione (ovvero si ragiona su se stessi) per comprendere i cinque tratti fondamentali nella definizione della personalità.





Il nevroticismo (dimensione di natura emotiva che fa riferimento alla sensibilità/reattività a situazioni percepite come stressanti) va distinto dal concetto di nevrosi (dinamica del comportamento d'origine psicogena, cronica o ricorrente, senza base organica dimostrabile, con sintomi vari caratterizzati da ansia generale)

### ALTRI TRATTI IMPORTANTI DELLA PERSONALITÀ

**CORE SELF- EVALUATION** = modo in cui un individuo valuta se stesso su competenza e possibilità di esercitare un controllo sugli eventi della propria vita.

Si struttura sulla base di quattro elementi:

- **Autostima** = grado di fiducia in sé stesso
- **Nevroticismo** (o stabilità emotiva) = come si risponde agli effetti esterni, a situazioni stressanti
- **Locus of control** = percezione che un individuo ha di controllo su sé stesso e sull'ambiente esterno (si divide in interno = "tutto ciò che succede dipende da me" ed esterno = "tutto ciò che succede dipende dall'esterno")
- **Auto-efficacia generalizzata** (Albert Bandura) = percezione che un individuo ha del controllo sugli eventi che succedono (gli eventi della vita dipendono da cause esterne), alto se si riescono a gestire gli eventi e le relazioni dominandole

**MACHIAVELLISMO** = Dal "Principe" di Machiavelli, si tratta di un tratto della personalità di persone che tendono ad avere un certo pragmatismo e distacco emotivo. Si ha l'idea che il fine giustifichi i mezzi (es. devo ottenere una promozione, non mi interessa se il mio comportamento è poco etico/morale ma faccio di tutto per ottenerla). È uno stile di personalità manipolatorio in ambito relazionale : si manipolano le informazioni per ottenere quello che si vuole e per tale motivo è specialmente presente in ambito politico (in tale ambito è particolarmente importante riuscire a convincere le persone della propria posizione e raccogliere il consenso di quanti più possibile)

Questi tratti impattano sull'organizzazione, sia che il contesto sia **debole** (organizzazione con poche norme, flessibile, dinamica) sia che sia **forte** (organizzazione con regole chiare, presenti, disciplinata).

Avere un'alta coscienziosità significa, verosimilmente, impattare sulla cittadinanza organizzativa : ovvero mettere in atto elementi per rafforzare il senso di cittadinanza e di appartenenza. Si ha quindi uno stretto rapporto tra comportamenti e tratti della personalità. Nei contesti forti, il tratto dei "5 grandi tratti" più adatto è quello del nevroticismo mentre nei contesti "deboli" quello più adatto è quello della coscienziosità.

### I test dei tratti della personalità

È un test scritto nel quale si crede che le risposte date servano a fornire una "misura della personalità". Si tratta di uno strumento utilizzato nelle organizzazioni per fare uno **screening** dei candidati nel caso in cui ce ne siano molti e si deve fare una scrematura iniziale per una posizione di lavoro.

Le **criticità** consistono in vari fattori :

- I candidati possono **imbrogliare** nelle risposte, evitando di dare una risposta onesta, al fine di ottenere una posizione
- Il **linguaggio** del test potrebbe essere "**biased**" = "i test della personalità tendono a trovare manager maschi, bianchi e di media età", si utilizza un linguaggio che va a enfatizzare un bias linguistico
- Non si capisce se i vari tratti siano **variabili dipendenti** o **indipendenti** l'una dall'altra e se quindi si influenzino a vicenda o meno

Si tratta di strumenti **semplificistici** e **riduttivi** perché riducono un fenomeno complesso, come la personalità umana, a dei numeri e a scale di valori. Si ha bisogno di quantificare sempre nella società moderna e si rischia di perdere l'essenza effettiva della personalità.



Essi funzionano anche per avere uno “snapshot” dell’individuo (una fotografia dell’individuo) ma non possono essere utilizzati nei momenti in cui si vogliono implementare le conoscenze dei singoli candidati: in questi casi si preferiscono metodi di approccio ideografici

### Approcci ideografici

**Ideografico** = deriva dal latino riunione, complesso. Sono metodi di approccio che cercano di identificare le particolarità degli individui evitando di ridurre la complessità che li contraddistingue (come fanno invece gli approcci nomotetici). Il focus non sono tanto individui in generale ma sul solo candidato. Rigettano gli approcci nomotetici perché considerati troppo semplicistici. La personalità è un fenomeno dinamico, complesso e mutevole a seconda delle esperienze di vita e di lavoro che si fanno e per tale motivo non può essere ridotto a una serie di tratti analizzati in maniera quantitativa. Si ha un forte dibattito tra “nature” e “nurture”.

**Sigmund Freud** è un neurologo austriaco del primo ‘900, fonda la psico-analisi e la psico-dinamica che tratta la personalità non come qualcosa di statico ma piuttosto come qualcosa di dinamico.

Per lui ci sono tre aspetti della mente in equilibrio/conflicto che portano l’individuo a svilupparsi e comportarsi di conseguenza:

- **IO** = livello più inconscio, la forza umana più basilica, irrazionale
- **Superego** = coscienza, ambiente esterno, ci dice quali siano i comportamenti giusti e sbagliati. Si trova a livello della coscienza, dell’ambiente attorno a noi (la famiglia); da qui impariamo i valori e le regole della società. Ci dice se un comportamento è giusto o sbagliato.
- **Ego** = bilancia gli impulsi. Media fra l’Io e il Superego. Non c’è alla nascita, ma si forma nel tempo ed è fondamentale per bilanciare l’impulso e il sapere stare al mondo.

Questi tre aspetti definiscono il livello di sviluppo e maturità dell’individuo. Per Freud questi aspetti non restano uguali ma variano nel tempo, sono dinamici e vengono influenzati dall’ambiente circostante: dalla famiglia, dalla scuola, dal lavoro e dai gruppi sociali di cui si fa parte.

Negli approcci ideografici ci sono una serie di criticità tra cui:

- non sono molto utilizzati nella teoria di organizzazione e management rispetto agli aspetti nomotetici perché si cercano le anomalie e non dei tratti generici e universali, per tale motivo si utilizza molto nell’ambito clinico in cui invece ci si sofferma sul singolo tratto diverso dell’individuo
- Richiede molto tempo per raccogliere le informazioni ed è quindi poco conveniente per quanto riguarda le organizzazioni che devono ricercare magari una posizione di lavoro tra tanti candidati in tempo breve.
- I colloqui vengono in aiuto ma solo in maniera parziale (non si può comprendere tutta la complessità della personalità attraverso un colloquio)

**Newell and Rice** (1999) suggeriscono che molti problemi possono esserci a causa della **percezione interpersonale** (come una persona percepisce la personalità di un’altra persona) e dei **bias** nei confronti degli altri di vario tipo:

- **Halo effect (effetto alone)** = impressione positiva o negativa per un aspetto di un individuo che però, a cascata, va a impattare altre (se bella, allora intelligente, allora buona d’animo..)
- **Confirmation bias** = bias che va a confermare quello che già si crede (in un colloquio si è già notato qualcosa e si cercano informazioni che confermino l’idea)
- **Discriminazione** = si può essere soggetti a stereotipi / discriminazione (di genere, nazionalità...)

**Soluzioni per contenere i bias:**

- Colloqui con domande strutturate per abbassare il livello di bias (per avere maggiore oggettività e neutralità)
- Fare riferimento a misure informali come i social network (controllare come si comportano sui social)



- **Assessment center** : strategia di recruitment che utilizza varie tecniche nel processo di selezione dei candidati: test, colloqui e 'in-tray exercise' (i candidati portano avanti delle mansioni che farebbero nel lavoro per il quale sono stati invitati a fare il colloquio).

### Approcci socio-radicali

Vanno contro gli altri approcci perché non si deve trattare la personalità come una "cosa" ma piuttosto come prodotto della società e delle sue strutture organizzative e di potere. (Mark Fisher) La personalità è dovuta alle pressioni socio-culturali. Si cerca di capire la pressione che le strutture organizzative hanno sugli individui, impattandone la personalità.

#### La personalità secondo gli approcci socio-radicali

- Il prodotto della società e delle sue strutture organizzative e di potere
- L'organizzazione influenza la personalità, e quindi cerca di capire quello che essa stessa influenza
- Lo psichiatra **Felix Guattari** aveva studiato gli effetti negativi che le organizzazioni hanno sui lavoratori: è interessante capire quanto l'organizzazione manipola e ingabbia la vita del singolo

Si ritiene che la personalità e il potenziale degli individui vengano soffocati (prospettiva marxista).

### Valori

Siamo sempre nel tema dell'individuo. Si fa riferimento anche all'organizzazione perché entrambi possono avere dei valori che vengono portati avanti, non solo l'individuo ne è provvisto.

**Valori** = convinzioni radicate nel profondo della persona che lo guidano nella vita, nel pensiero, nel modo di comportarsi e di agire. Essi impattano sia nella vita individuale che in quella collettiva e possono cambiare in base alle esperienze che una persona vive e in base alle condizioni della società (i valori possono cambiare mentre si cresce e mentre la società cambia). Non si tratta quasi mai di un singolo valore ma piuttosto di un sistema di valori: una scala gerarchica di valori come attributi individuali.

Anche le organizzazioni hanno dei valori che fanno parte dell'integrity chart (es. sostenibilità ..) che si mostrano all'esterno e agli stake-holders attraverso attività di corporate branding (messaggi su LinkedIn, pubblicità) e di CSR (Corporate Social Responsibility). A volte i valori presentati non sono veri, ma vengono presentati per cercare di tutelare l'immagine dell'organizzazione stessa.

I valori impattano sul comportamento e sulla prestazione lavorativa: ci danno linee di comportamento specifiche. Se i tratti della personalità hanno a che fare con una dimensione cognitiva dell'individuo, i valori hanno a che fare con una dimensione etica e morale; essi sono il risultato di processi di socializzazione e di aspetti culturali.

A livello di fit organizzativo è importante che ci sia coerenza valoriale tra il singolo e l'organizzazione per evitare che si abbiano casistiche di alienazione e di sabotaggio.

### Modello di Schwartz e i «Schwartz Values Circumplex»

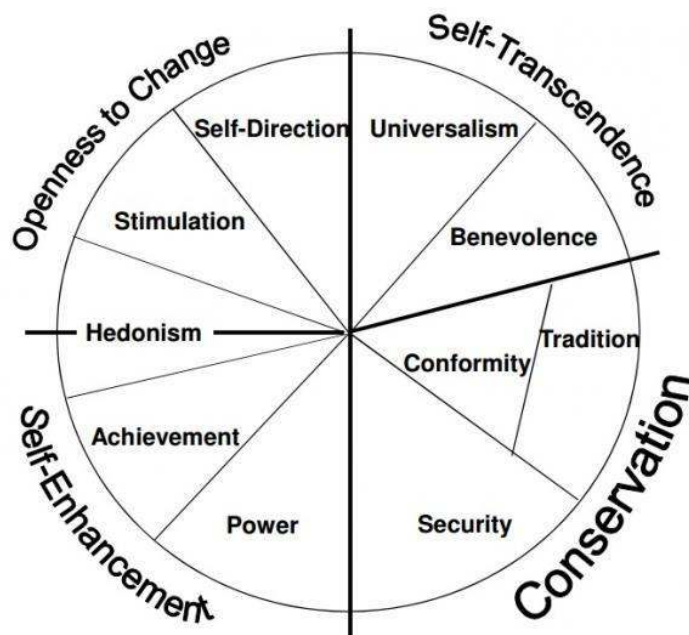
Shalom Schwartz, psicologo sociale, ha contribuito allo studio dei valori in ambito organizzativo e ha creato un modello teorico importante nel contesto di lavori di team multiculturali che prevede l'analisi del fit multi-valoriale.

Tale modello è utilizzato per capire le differenze cross-culturali e gestire le dinamiche di gruppo.

Si tratta di una mappa di valori base considerati universali perché riscontrabili in tutti i contesti a prescindere dalla dimensione linguistica e culturale. Si tratta di valori indipendenti gli uni dagli altri che vanno letti in senso orario a partire da quello posizionato a destra in alto; si hanno quattro quadranti da leggere partendo dalla Trascendenza del sé (operare verso gli altri, agire per il bene degli altri) per passare attraverso la Conservazione e il Self-Enhancement finendo con l'Apertura al cambiamento.

In ambito organizzato ci si appella al proprio sistema valoriale soprattutto in situazioni di incertezza e difficoltà, sia per il bene dell'organizzazione che della società in generale. I valori sono una sorta di bussola per orientare la propria azione e capire cosa sia giusto e sbagliato, buono o cattivo, etc.

A volte si ha la possibilità di incompatibilità fra valori individuali e quelli organizzativi.



È necessario che ci sia una congruenza tra i valori dichiarati (expoused values) e valori agiti (enacted values)

I valori dichiarati devono essere in linea con quelli agiti; tuttavia sussistono delle organizzazioni che non lo fanno.

I valori guidano le azioni degli individui e le loro scelte, soprattutto in situazioni complesse e ambigue.

La coerenza interna fra valori e comportamenti è favorita da tre fattori:

- L'esistenza di buone ragioni (razionali) per comportarsi in modo coerente con i propri valori
- Il manifestarsi, nella situazione, di condizioni che agevolano il comportamento
- La possibilità e il tempo di riflettere sul valore stesso, sul suo senso e sui suoi benefici.

## Percezione

Deriva dal latino per (per, attraverso) + capere (prendere, raccogliere) = prendere per mezzo di, raccogliere attraverso  
Significa raccogliere la realtà e se stesso.

Per percezione si intende :

- un *processo psicologico di creazione di un'immagine interna del mondo esterno (individui, oggetti eventi, ecc...)* che permette quindi di dare forma a ciò che si vede
- un *processo cognitivo attraverso cui si raccolgono le informazioni e le si strutturano in un determinato modo*
- un *processo di interpretazione ed elaborazione delle informazioni fornite dai nostri sensi che ci permettono di dare significato alle cose*

Quando abbiamo a che fare con la materia della percezione, bisogna porsi queste tre domande:

- Che cosa influenza e orienta le nostre percezioni?
- In che modo percepiamo noi stessi, gli altri e l'ambiente?
- In che modo definiamo noi stessi, gli altri e l'ambiente?

## Processo percettivo

- Funziona partendo da uno stimolo esterno che un individuo riceve
- Si tratta poi di una selezione conscia o inconscia degli stimoli rilevanti (non tutti)
- Dopo aver selezionato le informazioni, le si classifica e le si interpreta attraverso uno schema mentale che fornisce di senso il percepito: si tratta quindi mappe cognitive attraverso le quali l'individuo rappresenta la realtà (il punto di vista di noi stessi, le cose e il mondo) ovvero di una stereotipizzazione

All'interno della psiche, si va a creare una mappa mentale di informazioni su come agire. La mappa cognitiva guida l'azione dando un punto di vista su quanto sta succedendo. Questa percezione della realtà è un processo estremamente soggettivo che differisce da persona a persona, dipende dal punto di vista del soggetto. Tutto il processo avviene in maniera veloce, quasi istantanea.



L'individuo percepisce la realtà in modo soggettivo (quindi differente) perché ciascuno seleziona informazioni diverse, le organizza in maniera differente e quindi le interpreta in maniera diversa. La percezione è un processo strettamente soggettivo: la realtà è tutta soggettiva e non esiste una realtà oggettiva

### GEORGE BERKELY

Quando si parla del processo percettivo come estremamente soggettivo si deve parlare del teologo/filosofo settecentesco George Berkley che dice che la *realtà esiste solamente in quanto io la percepisco* (gli oggetti esistono solo in quanto percepiti)

Una delle più importanti domande filosofiche che si pone è: “Se un albero cade nella foresta e nessuno lo sente, fa rumore?” Può un rumore esistere se nessuno lo percepisce? La risposta per Berkely è scontata: se un albero cade nella foresta e nessuno lo sente, non fa rumore perché è necessaria la presenza di chi percepisce per poter affermare che faccia rumore

### La scuola della Gestalt

Negli studi sulla percezione, un importante input è stato dato dagli psicologi della Gestalt (in tedesco significa forma, organizzazione, struttura, sistema). Questa scuola ha contribuito a capire la percezione anche in ambito organizzativo. È nata a fine '800 con il lavoro di **Max Wertheimer** e **Kurt Koffk**. L'approccio consiste nel lavorare con un terapeuta per capire come il singolo percepisce le cose, come si organizza la mente, come avviene l'interpretazione che gli individui portano avanti. Si cerca di capire come avviene l'organizzazione delle informazioni percepite.

Esempio: in un percorso di psicoanalisi e psicoterapia il focus sarà capire :

- Come il paziente affetto da un certo disturbo dà forma, o struttura, alle informazioni percepite in un certo modo
- Come e perché il paziente attribuisce un certo significato a se stesso, agli altri, all'ambiente, agli eventi etc. e non un altro

Gestalt : cerca di capire il tutto più che il singolo elemento; un tutto che non è la somma delle singole parti che lo compongono, ma un tutto che è più della somma delle sue singole parti

Sentire una melodia, osservare una danza, guardare un dipinto non significa soffermarsi sulle singole parti (singole note, colori..) ma percepire la struttura/forma del tutto andando oltre la somma delle singole parti e si attribuisce significato a questa forma o struttura

Alla base della scuola e della visione che hanno, ci sono due assunti fondamentali:

- Gli individui naturalmente conferiscono significato alle cose in maniera innata
- Gli individui hanno l'attitudine innata a comprendere le cose nella loro totalità

### Le leggi dell'organizzazione percettiva

Esistono delle regole di organizzazione del percepito che possono essere utili alle organizzazioni e al management perché il modo in cui percepiamo ha un impatto sul nostro comportamento

Si formano 6 regole di organizzazione del percepito :

1. **Regola dello sfondo/figura** = la figura totale è percepita come un insieme nel quale lo sfondo non compare
2. **Regola della buona forma** = nel modo in cui percepiamo le cose, gli individui cercano sempre la forma più semplice che è sinonimo di armonia. La struttura percepita è sempre la più semplice. Si definisce “buona” perché in chi la percepisce genera una sensazione di armonia
3. **Regola della prossimità** = gli individui tendono a leggere le informazioni tanto più sono vicine a loro. Raggruppiamo gli elementi in funzione delle distanze, considerando i componenti di un'unità percettiva gli elementi “vicini” piuttosto che lontani



4. **Regola della somiglianza** = gli elementi simili tra loro sono raggruppati e percepiti come un'elemento unitario. Questa somiglianza può essere data dalla forma, dal colore, dalla dimensione o dalla posizione. Si tratta di elementi diversi ma simili fra loro che il nostro cervello raggruppa in quanto aventi caratteristiche simili.
5. **Regola della chiusura** = tendiamo a completare le figure, ma anche i suoni, in modo semplice (logo WWF). Nonostante le forme non siano complete, le si percepisce immediatamente come tali, procedendo alla "chiusura" (completamento) degli spazi vuoti
6. **Regola dell'importazione soggettiva/esperienza passata** = a parità di tutto il resto, si preferisce un'organizzazione delle informazioni in linea con quello che già conosciamo (il punto di vista si determina a seconda di cosa la nostra percezione fa prevalere - figure gestaltiche o bistabili)

#### Implicazioni :

Quando nella vita formiamo un'idea attraverso una percezione, poi è difficile cambiarla. Quello che facciamo è "inquadrare" un qualcosa attribuendogli valore e significato. Si rischia di fare **framing** ed è difficile poi romperlo e far finta che esso non sussista. Questo può avere conseguenze nel processo decisionale: avendo un solo punto di vista diventa difficile coglierne un altro e si rischia di cadere in una "trappola cognitiva".

Il processo percettivo è influenzato dai seguenti fattori:

- Caratteristiche dell'ambiente
- Caratteristiche individuali
- Caratteristiche dell'oggetto percepito

#### **1. Caratteristiche dell'ambiente che influenzano la percezione**

**Contesto** : lo stimolo assume un certo significato a seconda del contesto in cui esso avviene

**Relazione** : siamo soli? In compagnia? Che tipo di relazione abbiamo con chi abbiamo di fronte e attorno a noi? Siamo in buoni rapporti o in conflitto?

#### **2. Caratteristiche individuali che influenzano la percezione**

Le caratteristiche individuali della persona che percepisce: stati d'animo, personalità, emozioni, valori, bisogni, desideri ... impattano il modo in cui leggiamo l'ambiente che ci circonda. Come siamo, dove siamo nati, che relazioni familiari abbiamo vissuto, le persone che abbiamo incontrato, status sociale, scelte che facciamo, ecc. , concorrono a definire chi siamo, come sentiamo, come capiamo, come ci rapportiamo.

#### **3. Caratteristiche dell'oggetto percepito che influenzano la percezione**

**Illusione ottica** = quando guardiamo qualcosa, la nostra percezione può essere distorta. Il modo in cui osserviamo potrebbe essere frutto di distorsioni.

Caratteristiche dell'oggetto percepito:

- dimensione, intensità, movimento, ripetizione
- Novità/familiarità, ambiguità
- Caratteristiche altrui (es. caratteristiche fisiche determinate dal genere, etnia, colore dei capelli, età, ecc.)

#### **Le distorsioni della percezione interpersonale**

Nella percezione si possono verificare delle "distorsioni", degli "errori percettivi". Nel formare un certo giudizio usiamo poche informazioni.

6 principali errori di percezione

1. Prima impressione
2. Effetto alone
3. La profezia che si auto-avvera
4. La proiezione



## 5. Gli stereotipi

### 6. Teoria implicita della personalità

1. La prima impressione si basa su pochissimi elementi : si tratta del cosiddetto “giudizio immediato” e si forma nelle prime fasi dell’interazione con gli altri. (Es. primo giorno di lavoro o in Università = il giorno del giudizio = necessario stare in apertura e ascolto, sospensione del giudizio)
2. Effetto alone (bias cognitivo) si tratta di una caratteristica che influenza tutte le altre (Es. se è bello allora sarà anche intelligente e a modo)
3. La profezia che si auto-avvera = quando una persona ha un’idea su una persona, si comporterà facendo in modo che quell’idea venga avverata. Si tratta di una supposizione che se qualcosa viene pronunciata/creduta si avvera; la conferma della veridicità di un’affermazione

Esempio del suo funzionamento:

- Si ha un’idea ben radicata in testa : “resterò per sempre da solo”
  - Si incontra qualcuno con cui è possibile iniziare una relazione ma la convinzione di restare sempre solo mi farà comportare in modo da far finire quella relazione possibile
  - Si conferma la supposizione iniziale
4. Proiezione = processo psicologico attraverso cui le persone attribuiscono proprie caratteristiche agli altri (Es. sono malizioso) ; gli attributi possono essere positivi o negativi
  5. Gli stereotipi = sistema di credenze o convinzioni relative alle caratteristiche di un gruppo o una categoria sociale. Si crede che chi appartiene a quel determinato gruppo condivida certe caratteristiche. In base alle credenze che abbiamo, costruiamo e interpretiamo il comportamento degli altri
  6. Teoria implicita della personalità
    - Non è una teoria vera e propria
    - È uno schema usato per costruirsi impressioni sugli altri
    - Si forma attribuendo a qualcuno una personalità basandosi su dei luoghi comuni (Es. i grandi lavoratori sono brave persone)
    - Campo delle generalizzazioni su personalità e comportamento
    - Convinzione comune che certi tratti di personalità si presentino insieme e ci fa predire che un individuo si comporterà in un certo modo in una data situazione

Es. in Cina si ha una visione diversa degli artisti rispetto all’Occidente (qua sono visti come nullafacenti e pigri mentre in Cina si vede il senso pratico, l’attaccamento alla famiglia, la riservatezza)

In generale si può affermare che il contesto culturale impatta sulle percezioni che abbiamo.

## La Teoria dell’attribuzione e le implicazioni organizzative

**Fritz Heider** = psicologo austriaco del ‘900 legato alla scuola della Gestalt. Egli dice che gli individui cercano di capire i propri comportamenti e quelli che osservano, cercando di stabilire delle **relazioni causa-effetto** per trovare un significato.

I comportamenti vengono attribuiti a cause esterne (fortuna, destino) o interne (impegno, volontà, stato d’animo) in base a:

- **Livello di consenso** = paragone con gli altri (in che misura gli altri si comportano in questa situazione?)
- **Distintività** = paragone con altre situazioni (in che misura io mi comporto in questo modo anche in altre situazioni?)
- **Coerenza** = tempo (in che misura io mi comporto così anche in altri momenti?)



Ci sono anche altri due fattori che possono impattare il processo di attribuzione:

- **privacy dell'atto** = se le azioni che osserviamo sono agite in privato, in assenza di altri: attribuzione delle cause agite è all'interno; se in presenza di altri = esterno
- **Status** = credenza che un individuo di Status sociale elevato sia più responsabile del proprio agire (maggiore cognizione di causa); comportamento motivato internamente

Mel giustificare il comportamento altrui possiamo commettere degli errori, o **bias attributivi di base** (errore fondamentale di attribuzione) : si sopravvalutano i fattori personali, sottovalutando quelli situazionali (Es. arriva sempre tardi perché è superficiale e non perché magari ha avuto dei problemi)

Per quanto riguarda noi stessi si può incorrere in **bias auto-funzionale** = dare merito al soggetto e non all'esterno per i successi mentre per i fallimenti la responsabilità è altrui.

È collegato con il tema della *locus of control* : chi ha un *locus of control* interno attribuisce il successo o l'insuccesso di certe azioni o decisioni a cause interne.

Questo ha delle implicazioni sulla vita organizzativa, soprattutto quando si tende a giustificare le azioni senza prendersi la responsabilità, e sul comportamento delle persone perché ci dice come stiamo percependo e come funziona il processo percettivo.

#### Implicazioni organizzative dell'attribuzione

- Tendenza all'auto-giustificazione può compromettere il lavoro di gruppo
- Difficile identificare le cause che hanno portato all'insuccesso (ostacola i processi costruttivi di auto-analisi del rendimento e delle competenze)
- Impatto negativo sui processi di apprendimento
- Tendenza ad assumersi il merito di prestazioni positive, ma a negare la propria responsabilità su quelle negative: una fonte di difficoltà per i manager nei processi di valutazione della performance.

#### Implicazioni della percezione sul comportamento

- La percezione è una determinante del comportamento individuale
- La percezione è un processo involontario e soggettivo
- La percezione è importante nei processi organizzativi e manageriali
- La percezione è trasversale a tutte le tematiche toccate

### Identità

Anche l'identità impatta sull'aspetto organizzativo e sul comportamento. L'identità ha a che fare con una molteplicità di elementi ed è un tema affascinante e complesso. Ha a che fare con la dimensione culturale e linguistica, con quella economica, sociale e politica.

L'identità risponde alla domanda "chi sono io?" e a quella "chi non sono io?" (Se mi identifico come una donna, significa che non sono un'uomo). Gli individui hanno più di un'identità e in passato si considerava come qualcosa di relativamente stabile. Oggi la società è diventata molto dinamica e frammentata e così anche l'identità è fluttuante e non limitata a una singola cosa ma piuttosto molteplice. La società fa fatica a riconoscere questa molteplicità di identità perché diventa difficile categorizzarle e inquadrarle.

Per quanto riguarda le donne ci sono delle aspettative da rispettare ma è complicato perché spesso ci viene detto di essere qualcosa e nello stesso momento il contrario. Quello che siamo come donne passa attraverso l'accettazione sociale per l'identità che si ha. L'accettazione sociale, a sua volta, passa attraverso la definizione della propria identità. Il sistema sociale struttura le identità, crea stereotipi e genera aspettative.



L'identità può essere vista anche come un gioco e non dovrebbe essere presa troppo seriamente anche se succede. Ora si parla spesso di **Identity policies**. Nel momento in cui la società ha aspettative sull'identità si ha una dissonanza che può creare delle difficoltà e degli stereotipi.

**Diverso** = di-verso = muoversi in senso altro da quello che è comune, fa paura perché non è uguale a tutto il resto.

**Identità** = designa il tentativo di differenziare e integrare un senso di Sé lungo diverse dimensioni sociali e personali quali genere, età, cultura, professione, status sociale, classe sociale, nazionalità. Implica attributi considerati unici di persona, gruppo, organizzazione e nazione. L'identità si forma e modella attraverso processi di integrazione e differenziazione: si mettono insieme varie parti e per tale motivo ci si differenzia dagli altri (cultura, orientamento sessuale, età, genere, etnia...). Implica attributi unici, individuali, sociali, di gruppi, di organizzazioni e di nazioni (italiani vs. Francesi). Nella pratica quotidiana queste dimensioni sono collegate le une con le altre. Nelle organizzazioni l'identità è sempre più un argomento saliente perché fa capire chi siamo, come lavoriamo e come impattiamo il lavoro. Oggi la frammentazione e la separazione categorica vengono meno e c'è più fluidità delle identità.

Quando si parla di identità non si devono confondere due termini strettamente collegati e che vengono erroneamente usati come sinonimi :

- **self-identity** = visione che l'individuo ha di sé stesso, percezione che uno ha di sé stesso
- **Identity** = come l'individuo viene visto dagli altri perché trasmette all'esterno determinate caratteristiche, il modo in cui la self-identity è espressa e percepita dagli altri

**Meritocrazia e identità** = Si deve fare attenzione perché spesso c'è una tendenza a rafforzare il discorso meritocratico lasciando da parte le questioni identitarie nonostante sia importante tenere conto del fatto che, a parità di competenze, l'identità fa da ago della bilancia. Le organizzazioni non sono luoghi neutrali e quindi va tenuto conto del fattore identitario che assume, quindi, un ruolo importante all'interno di organizzazioni e società; le competenze e il merito valgono ma non sono tutto.

Esperimento di Howard e Heide - bias di genere : un professore propose la stessa storia di successo di una donna chiamata "Heide" a una classe universitaria dividendola in due parti e a una delle due sostituì il nome femminile con uno maschile; il risultato fu che, a parità di competenze ed esperienze, la visione che si ebbe della donna fu peggiore di quella dell'uomo. L'identità gioca un ruolo fondamentale: "è vero che sei brava, ma sei donna".

**Ruolo dei movimenti sociali nella definizione e re-definizione delle identità**

- **Movimenti femministi** = esistono da tanti decenni e si sono impegnati per combattere le discriminazioni di genere, hanno lottato per re-definire l'identità della donna
- **Movimenti LGBTQ+** = riconoscere varie identità di genere
- **Black Lives Matter (BLM)** = de-stereotipizzare le identità della comunità nera
- **Fridays for Future** = definire nuove identità sul rispetto dell'ambiente
- **Movimento per le disabilità** = combattere l'abilismo per favorire l'integrazione

Oggi il tema dell'identità ha a che fare con la rivendicazione di chi si è, della propria identità, in un sistema socio-culturale che per secoli ne ha definito i parametri "normali" (norma sociale)

**Varie discipline interessate allo studio dell'identità**

- **Economia** = individuo è un agente che si muove spinto da un interesse
- **Antropologia** = studi fatti in Africa dagli antropologi nord-Europei
- **Sociologia, filosofia, psicologia**

La prospettiva utilizzata in questo corso si trova a metà fra sociologia e psicologia (due filoni di studio) e porta avanti la teoria dell'identità e quella dell'identità sociale (SIT)



Si hanno due differenze tra queste due prospettive:

- La teoria dell'identità ha una base sociologica che affonda le radici nell'**interazionismo simbolico** di George Herbert Mead guardando l'interazione micro tra gli individui e creando significati facendo focus sulle azioni umane. Si tratta di capire l'interazione sociale e il relativismo presente nella società
- La SIT è di derivazione socio-psicologica e ha radici nella **categorizzazione sociale** di Henri Tajfel che vede gli individui in base al gruppo sociale di appartenenza. Questa teoria ha delle criticità perché si ha un'eccessiva stereotipizzazione e generalizzazione : all'interno dei gruppi le soggettività sono differenti e non vanno considerate come un unicum facente parte di un gruppo senza differenze

Le due teorie hanno un'**assunto base** in comune: l'individuo non è un'entità psicologicamente autonoma ma è sempre collegato con gli altri; inoltre è socialmente strutturato; ha una natura sociale influenzata dalla società.

**Marxismo** (teoria strutturale) = gli individui non nascono isolati, ma in una società che li struttura e ne forma comportamenti e idee

L'identità è definita anche in relazione a un contesto geografico e culturale (donna italiana vs donna indiana) e temporale (donna nel 2023 vs donna nel 1926). L'identità è cambiata nel tempo e nello spazio. Si ha un processo di identificazione che permette di costruire l'identità (come l'individuo vede se stesso) e un processo di categorizzazione (come l'individuo è visto dagli altri)

Le due teorie vengono unite nel libro attraverso un processo di integrazione per definire **tre identità**:

### 1. identità di ruolo

Fa riferimento alla posizione che un individuo occupa all'interno della società (cosa fa, che funzione svolge e che risultati ottiene); quello che socialmente so e ha a che fare con la posizione che l'individuo ha nella società. Organizza le funzioni che l'individuo svolge nella società, che è strutturata attorno all'organizzazione del lavoro e alla differenziazione sociale; ognuno ha dei compiti specifici e delle responsabilità. Ruoli diversi, gerarchicamente in relazione, definiscono i compiti e le responsabilità in maniera diversa.

Quello che siamo nel nostro ruolo, genera delle aspettative che definiscono il ruolo stesso e guidano il comportamento degli individui. Non sempre le aspettative vengono rispettate. I ruoli sociali strutturano e organizzano i nostri comportamenti che vengono appresi attraverso la socializzazione. I ruoli vengono interpretati in modo molto personale. Il ruolo (posizione sociale) che un individuo occupa può essere di tre tipi:

- **Sociale normativo** (Es. studente, consulente aziendale)
- **Sociale contro-normativo** (Es. criminale, abusivo, tossicodipendente)
- **Sociale basato su interessi, attività e abitudini** (Es. giocatrice di cricket)

Ad ogni ruolo corrispondono certe aspettative che guidano il comportamento degli individui e, nella loro totalità, coincidono con il ruolo stesso. Tali aspettative strutturano e organizzano i comportamenti individuali appresi attraverso la socializzazione e l'interazione e vengono agiti in modo soggettivo (interpretazione personale di significato). A ogni ruolo corrisponde un contro-ruolo (Es. insegnante e studente). Le aspettative dipendono dalla dimensione sociale (aspettative di ruolo socialmente definite) e da quella personale (attribuzione di significato di ruolo personale). Come l'individuo vorrebbe agire la sua identità è diverso solitamente da come poi l'identità viene realmente agita (quello che si è si costruisce concretamente con il proprio comportamento).

Quando mostriamo l'identità, non sempre essa corrisponde all'identità ideale e a quello che vorremmo essere. Capita allora che ci sia un dis-allineamento tra le aspettative e il comportamento effettivo e quindi una diminuzione della motivazione e dell'auto-efficacia (senso di essere competenti) con anche abbandono eventuale della posizione a seguito di un comportamento deviante.



Ci sono molteplici identità di ruolo (donna, madre, lavoratrice) che non si escludono a vicenda ma che emergono e prevalgono a seconda del contesto. La salienza, ovvero l'attribuzione di maggior valore a un'identità piuttosto che a un'altra, impatta il comportamento e su quello che si è: l'identità lavorativa impatta su come si lavora.

## 2. Identità sociale

Oltre che a ricoprire ruoli sociali, gli individui vengono visti come facenti parte di gruppi sociali.

Con gruppo sociale si intende un insieme di almeno tre persone che si identificano e si vedono allo stesso modo, che condividono la stessa definizione di chi sono, gli attributi che li caratterizzano e come si relazionano rispetto ad altri gruppi. Nei gruppi sociali prevale l'identità del gruppo e una forte identità dell'io (io parte di questo gruppo mi identifico come italiano e sono diverso dai francesi). Gli individui aumentano il senso di appartenenza (belonging) perché condividono determinati attributi con altri e per tale motivo aumenta l'autostima e si riduce il senso di incertezza.

Quando si parla di gruppi sociali bisogna tenere in considerazione il **contesto** (donna in India nel 2021 vs. donna in America nel 2021, manager start-up vs. manager grande burocrazia). A seconda del contesto si può agire un comportamento piuttosto che un altro. Inoltre bisogna tenere in considerazione anche la **dimensione temporale**. Essere parte di un gruppo significa valorizzare il sé, il **senso di appartenenza** e di autostima e ridurre l'incertezza poiché si ha maggiore sicurezza fornendo un modello di comportamento al quale appoggiarsi, delle linee guida da seguire.

Il processo di categorizzazione prende avvio attraverso il confronto con il prototipo sociale e attraverso la percezione sociale perché il punto di riferimento è una persona. Con **percezione sociale** si intende quando l'oggetto della percezione è una persona. Le persone si categorizzano in base agli elementi visibili come il genere, l'abbigliamento, l'età. Nel categorizzare una persona si sta cancellando la sua individualità, la si de-personalizza e si rischia di de-umanizzare una persona. Se la si categorizza positivamente si ha una percezione positiva, se si fa negativamente si creano stigma, pregiudizi, stereotipi

### Percezione:

- Processo psicologico di creazione di un'immagine interna del mondo esterno
- Processo cognitivo di raccolta e selezione delle informazioni
- Processo soggettivo di elaborazione e interpretazione delle cose

### Influenze della percezione:

- Contesto/situazione in cui avviene
- Aspetti cognitivi di chi percepisce (es. pensare, ricordare)
- Aspetti emotivi di chi percepisce (tramite emozioni e sensazioni)
- Stimoli esterni (voce, movimento)
- Selezione degli stimoli (conscia o inconscia)
- Elaborazione/interpretazione (stereotipizzazione) = categorizzazione = schema mentale per dare senso al percepito

Processo di categorizzazione sociale: si verifica chi si è attraverso il prototipo (termine di confronto) dotato di una serie di attributi che:

- Catturano la similarità di chi è nel gruppo/categoria sociale
- Catturano la diversità di chi è fuori dal gruppo/categoria sociale

Le identità sono molto importanti perché si rischia di fare esperienza di casi basati su discriminazioni di vario tipo: età, genere, religione. Queste hanno delle implicazioni negative sull'individuo e sull'organizzazione stessa.

Ci sono dei casi in cui la categorizzazione non avviene in maniera appropriata perché c'è incertezza, complessità, volatilità e ambiguità che rendono difficili il processo di categorizzazione.

**Discriminazione** = un trattamento differenziato di un individuo a causa della sua appartenenza a un gruppo sociale. Il trattamento differenziato, in genere, coincide con un trattamento iniquo o con un trattamento che ha impatti differenti su



gruppi sociali differenti. Si hanno impatti sull'individuo (comportamento + prestazione) ma anche implicazioni sull'organizzazione e sul management.

A parità di merito e competenze, l'identità sociale fa differenza - chi siamo e da dove veniamo impatta sulla probabilità di essere assunti o essere promossi.

Condizioni del “processo di categorizzazione sociale” che favoriscono stereotipi, pregiudizio e discriminazioni:

- **Volatilità** = le identità vengono agite a seconda del contesto
- **Incertezza** = informazioni limitate
- **Complessità** = molteplicità delle categorie sociali di appartenenza
- **Ambiguità** = poca chiarezza nel confronto individuo-prototipo

Oggi l'identità sociale ha sviluppato nuove complessità. Così come un individuo può ricoprire varie posizioni sociali, vari ruoli, allo stesso modo un individuo può fare parte di vari gruppi sociali (Es. Sam Brinton)

### 3. Identità individuale / personale

La nostra identità si crea identificandoci con un gruppo sociale che poi impatta sull'identità (circolo). Io definisco la mia identità in maniera altra rispetto ad altri gruppi sociali. Si tratta del senso che abbiamo di noi stessi, ha le sue radici nel concetto di Sé. È definita come l'insieme di significati che sono collegati all'individuo e sostengono l'individuo nella sua unicità: non sono condivisi con gli altri. Si ha la centralità della dialettica fra “me” e “te” (dialettica = interazione fra tesi contrapposte nella ricerca della verità). Essa si forma attraverso la dinamica fra identità di ruolo, sociale e personale; permette di distinguere individui per “similitudini” e “differenze”.

L'identità di ruolo e sociale portano a identificare le similitudini dell'individuo con altri individui nella stessa categoria. L'identità personale definisce l'individuo nella sua distintività. C'è sempre tensione fra «similarità» e «distintività». Tale tensione fa percepire se c'è conformità verso, o devianza rispetto, le norme sociali.

Le organizzazioni non sono definite ma sono fatte da persone complesse e, le competenze e il vissuto, fanno da ago della bilancia. L'identità dice molto di chi siamo.

All'interno degli studi del management si hanno diverse tipologie di studi con focus differenti:

- **Mainstream** : si studia per fare gli interessi dell'azienda
- **Interpretativo**: interpreta come le organizzazioni operano e interpretando i significati
- **Critical Management Studies (CMS)** : fa gli interessi dell'individuo oppresso facendo vedere come si è oppressi dal sistema usando il pensiero di Marx, Foucault

Tutto questo interesse per l'identità umana cosa implica per l'organizzazione? Perché esse ripongono un'attenzione quasi ossessiva nei confronti di ciò che siamo e come ci comportiamo all'interno di un'organizzazione?

L'organizzazione di base impatta molto sull'identità del singolo individuo che entra a farne parte; esse sono tutto tranne che luoghi neutri, sono ambienti sociali che impattano e portano conseguenze sull'individuo che può poi rivedersi nell'organizzazione o distaccarsene.

Per questa ragione l'individuo prova “identificazione” o “de-identificazione” : processo che si sviluppa secondo una dicotomia tra individuo (Sé) e organizzazione; l'individuo cerca strategie per conformarsi o distaccarsi nei confronti dell'organizzazione e dall'altra parte l'organizzazione mette in atto misure per disciplinare gli individui che ne fanno parte.

**Identificazione organizzativa** = processo che permette all'individuo di associarsi (per somiglianza) o distaccarsi (per distintività) ad una categoria sociale piuttosto che ad un'altra (sense making/sense breaking).

### IDENTIFICAZIONE “ORGANIZZATIVA

L'individuo si sente identificato dall'organizzazione nel momento in cui esso riesce a riferirsi a sé tramite l'organizzazione stessa di cui fa parte. Nella fragilità del sé l'individuo tenta di riconoscersi in qualcosa di esterno a sé stesso, di modo che possa trovare un senso alla sua identità e alle identità esterne (film “tutta la vita davanti”, Virzi).

L'organizzazione stimola l'identificazione tramite vari programmi di formazione e sviluppo cercando di formare le identità individuali, contribuendo a definire il modo in cui gli individui sono e si comportano. “Management” = mano, modellare/plasmare/manipolare ecc...



L'organizzazione quindi riesce a gestire, manipolare e plasmare le identità indirizzando comportamenti individuali verso una direzione piuttosto che un'altra. Queste pratiche tentano di creare un clima di socializzazione e senso di appartenenza all'organizzazione. Il "senso di appartenenza" viene sollecitato spesso dall'organizzazione attraverso modi di disciplina dell'identità degli individui; in questo modo si riesce anche a comprendere se esiste un "fit valoriale" tra individuo (che si identifica) ed organizzazione (che regola l'identificazione); c'è allineamento tra le due componenti?

L'organizzazione attua un processo conoscitivo sugli individui che fanno parte dei loro team di modo che possano poi avviare processi "disciplinari" attraverso i quali essa riesce a regolare e plasmare le identità.

Michel Foucault in "Sorvegliare e Punire" enuncia l'importanza dei processi disciplinari e la loro presenza all'interno delle relazioni di potere e nei sistemi di conoscenza; per il filosofo l'organizzazione deve basare i suoi processi sulla ricerca delle identità di modo che possa poi "controllare" i singoli individui.

Barbara Townley porta avanti uno studio in HRM su:

- **pratiche di confessione** = CV, surveys ecc... tramite i quali l'individuo si "confessa" dando diverse informazioni su se stesso; a volte l'individuo finge ma finge in funzione di raggiungere un obiettivo (l'individuo si auto-disciplina nei confronti dell'organizzazione, storpiando la propria identità di proposito per ottenere ciò che vuole)
- **pratiche di esaminazione** = pratiche tramite le quali le organizzazioni tentano di scovare caratteristiche degli individui con cui hanno a che fare per poi regolare/disciplinare

Come l'organizzazione tenta di manipolare l'individuo, l'individuo per primo sceglie di rivelarsi all'organizzazione stessa scegliendo però quali caratteristiche mostrare, così si crea un circolo vizioso in cui l'identità si rivela a servizio e ai fini dell'organizzazione.

### IDENTITY WORK

Lavoro attivo sull'identità messa in atto dai singoli individui che hanno spazio di azione per rispondere ai processi di regolazione dell'identità mossi dall'organizzazione:

- Organisational compliance
- Organisational distancing

L'individuo plasma se stesso consciamente e inconsciamente durante tutta la sua vita (identity construction), dall'altra parte l'identity work è consequenziale ad una "crisi esistenziale" in cui il soggetto in questione sceglie di ridimensionarsi per uscire dalla sua situazione di stallo e non conformità con ciò che è e ciò che vive tutti i giorni. Questo processo attivo presuppone una crisi che porta con sé dubbi e apertura del sé, che è disposto a plasmare se stesso costantemente (fluidità e malleabilità dell'identità personale). L'organizzazione propone quindi "discorsi" a cui l'individuo si pone con più o meno identificazione. I discorsi non sono neutri, ma tentano di manipolare piano piano gli individui e per questo cambiano anche i concetti delle organizzazioni: da supervisor a leader/team leader

La formazione e la regolazione dell'identità si basa su 5 elementi:

- **Interesse centrale di vita** = ricerca di ciò che siamo alla base (es. ingegnere, elettricista ecc..)
- **Coerenza** = senso di continuità e riconoscibilità nel tempo
- **Direzione** = ciò che è desiderato dall'individuo
- **Valori sociali** = identità associata all'autostima, si ricerca un'identità che abbia un significato sociale positivo
- **Auto-consapevolezza** = l'identità è oggetto della propria consapevolezza

Esistono quindi 9 modi attraverso i quali si possono regolare le identità:

- definire la persona direttamente appellandosi alle sue caratteristiche specifiche
- definire una persona attraverso la definizione degli altri con le loro caratteristiche
- fornire un vocabolario specifico di motivi = enfatizzare alcuni motivi e alcuni modi in base all'organizzazione in cui ci si trova ("noi vogliamo...", "siamo una grande famiglia", "la googliness")
- Esplicitare valori e morale
- Conoscenze e skills
- Categorizzazione di gruppo = distanziarsi dagli altri gruppi, creare separazione
- Localizzazione gerarchica
- Stabilire le "regole del gioco"
- Definire il contesto = in base a ciò che si sviluppa al di fuori dell'azienda, l'organizzazione sceglierà un individuo specifico in funzione di rimanere all'interno del mercato.



## IL GRUPPO

Il concetto di team e di gruppo sono considerati sinonimi nel libro ma ci sono in realtà delle differenze : il team è strettamente legato a un ambito lavorativo mentre il gruppo è legato alle caratteristiche umane che compongono il gruppo stesso. Il gruppo è un insieme di persone mentre il team è un gruppo di persone orientate verso un obiettivo. La separazione è importante anche se il libro non la considera.

Il concetto di gruppo nasce con le human relations: si voleva capire che impatto avessero determinate caratteristiche sul gruppo. Negli anni '80 una serie di spinte esogene spostarono il focus dall'individuo al gruppo. Si ha un cambiamento politico, economico, sociale e culturale che porta a cambiare il punto di vista.

La complessità aumenta a livello globale, si ha maggiore caoticità e si capisce che non si può far leva sul solo individuo ma su più individui che raggiungono il medesimo obiettivo. Nei momenti difficili si ha la necessità di formare dei team adeguati per la risoluzione dei problemi. L'opportunità di lavorare in team nasce negli anni '80 quando si intravede la possibilità di avere vantaggi a livello competitivo.

Ci sono diversi vantaggi del lavorare in team:

- Diversi punti di vista
- Complementarietà di competenze
- Problem solving
- Divisione dei compiti e quindi velocità
- Motivazione

Si hanno dei vantaggi sia a livello cognitivo che motivazionale. Ciò significa che a livello cognitivo si ha a che fare con la capacità di mettere insieme varie skills che portano ad avere un lavoro più efficace ed efficiente (capacità innovativa, creativa..) mentre a livello motivazione si ha a che fare con la soddisfazione che gli individui provano nell'avere buone relazioni.

**Gruppo** : tre o più persone che interagiscono e dipendono le une dalle altre per il raggiungimento di un obiettivo comune, che si riconoscono e sono riconosciute come un'entità sociale unica (riprende la Social Identity Theory)

L'obiettivo deve essere condiviso e riconosciuto dai membri stessi del gruppo. Ci si deve riconoscere nel gruppo, si devono riconoscere i ruoli. Nel momento in cui si sviluppa il progetto, succede che ci possano essere degli aggiustamenti all'interno dei vari ruoli del gruppo. Le responsabilità cambiano con il progredire del progetto.

Le dinamiche dei gruppi variano in base a due dimensioni:

- **spaziale** (modo in cui si forma il gruppo )
  - Formalmente (mandato top-down)
  - Informalmente (ci si mette insieme per risolvere un problema senza un mandato formale e ufficiale, bottom-up)
- **temporale**
  - Permanente (resta stabile nel tempo)
  - Temporaneo

Le due dimensioni si possono unire e si formano così gruppi formali-permanenti, formali-temporanei, informali-permanenti, informali-temporanei.

Quando si ha a che fare con i gruppi, più che guardare alle strutture hard e macro (dipartimento), si guarda ai vari comitati (comitati budget).

### Modello di funzionamento del team

Serve per comprendere due cose fondamentali:

- Dimensioni che deve avere il team
- Sfide che un team deve affrontare (collaborazione difficile tra persone, tempistiche...)



Ci sono degli input del gruppo, dei processi e degli output (performance del team).

Input : numerosità, caratteristiche individuali, ruoli, status, diversità

Processi : orientati al compito, orientati alla relazione

Output : efficienza, efficacia, apprendimento, durata

**INPUT** : elementi base che costituiscono il team da un punto di vista strutturale

Numero dei membri : la ricerca manageriale evidenzia che in team più di 7 membri:

- Non tutti i componenti del team riescono ad apportare il loro contributo
- Si sviluppano coalizioni all'interno dello stesso team (*sotto-team*)
- Emergono situazioni di opportunismo / *social loafing* (Nella psicologia sociale dei gruppi, la pigrizia sociale è quel fenomeno comportamentale per cui alcune persone, quando lavorano in un gruppo, portano, per raggiungere un obiettivo, un impegno minore rispetto a quando lavorano da sole)
- Evitare la brooks law trap - aumento di membri in fase finale del progetto

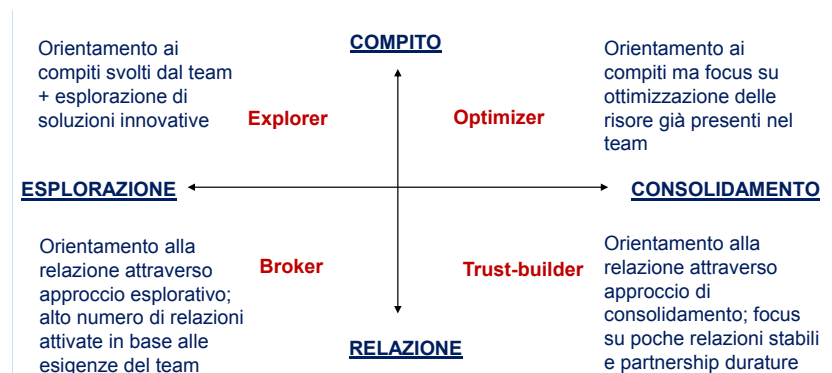
Caratteristiche individuali : Componenti fondamentali nella composizione del team (insieme di risorse)

- Competenze tecniche, problem solving, decision-making, ascolto, empatia
- Caratteristiche della personalità : estroversione, coscienziosità , apertura, evitare il pre-giudizio

Ruolo (orientamento + acquisizione e gestione della conoscenza)

- Definizione dei ruoli
- Aspettativa di comportamento dei singoli uno sull'altro influisce sull'individualità di ciascun membro del team stesso.

Descrizione dei profili di ruolo primari e secondari



**Explorer** = ha un forte orientamento ai compiti che devono essere svolti dal team e all'esplorazione di soluzioni innovative. Preferisce concentrarsi sulle attività da portare a termine e predilige essere coinvolto in attività e compiti che prevedono il prendere in considerazione diversi punti di vista per poter far fronte alle sfide del team

**experimenter** = ha un orientamento focalizzato sul processo e sul "come" svolgere le attività del team. È quindi una persona che tende a esplorare nuove modalità di processo per il raggiungimento dei risultati

**Pioneer** = è più orientato all'esplorazione di obiettivi e scenari alternativi. È di conseguenza più focalizzato sul risultato finale e sull'esplorazione delle diverse caratteristiche dell'obiettivo finale

**Optimizer** = ha un forte orientamento ai compiti ma la focalizzazione è sull'ottimizzazione delle risorse e delle conoscenze già presenti nel team (anziché spaziare in diversi ambiti). Predilige una conoscenza più approfondita da applicare alle attività del team.

**Pacemaker** = è orientato all'ottimizzazione dei processi e al mantenimento del ritmo delle attività del team

**Sensemaker** = è orientato all'ottimizzazione dell'obiettivo cercando di dare un senso e un'interpretazione condivisa di quanto viene richiesto. Tende a essere colui che chiarisce e rende fruibili gli obiettivi del team a tutti i membri

**Broker** = è prevalentemente orientato alle relazioni attraverso un approccio esplorativo. Tende ad avere un numero elevato di relazioni che attiva di volta in volta sulla base delle esigenze del team



**Enabler** = ha un orientamento alle relazioni interne al team creando le condizioni necessarie per far fluire la conoscenza attraverso il network interno

**Linker** = ha un orientamento all'esterno, attivando, ricercando e mediando conoscenze e risorse per il team in un ampio portafoglio di contatti

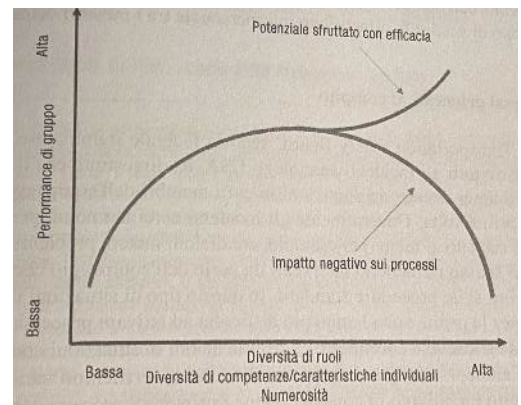
**Trust Builder** = ha un orientamento alle relazioni attraverso un approccio di consolidamento. A differenza del broker tende a focalizzarsi su poche relazioni ma con un forte orientamento alla stabilità e alla costruzione di partnership durature

**Binder** = ha un orientamento spiccato verso la creazione di uno spirito di squadra. Cerca di facilitare la costruzione di un team coeso creando relazioni solide tra i membri in una logica di lungo termine

**Ambassador** = ha un orientamento alle relazioni esterne con la tendenza a creare legami consolidati e di lungo periodo con le controparti e gli stakeholder del team

**Status** : percezione e gerarchia di ciascun individuo all'interno del team in relazione a quella degli altri membri . Esplicita o implicita posizione gerarchica di ciascun individuo all'interno del team in relazione a quella degli altri membri – dovuto a esperienza, anzianità aziendale, posizione gerarchica, competenze. Lo status nei gruppi è particolarmente critico perché gruppi composti da membri con status differenti tendono a sviluppare processi meno efficaci (impatti sulla fluidità di comunicazione, bilanciamento dei contributi..). I membri con status inferiore tendono a inibire le proprie opinioni qualora non conformi e allineate con quelle di membri con status maggiori. Lo status influenza quindi i processi tra i membri attraverso meccanismi legati alla differenza di percezione gerarchica all'interno del gruppo.

**Diversità** : differenziazione di competenze tecniche, relazionali, di ruolo, di genere, età, etnia. Se i gruppi sono omogenei/con bassa diversità si rischia di non trovare conflitto, confronto e condivisione di basi comuni, esperienze caratteristiche; si va a perdere la creatività. Gruppi molto eterogenei, d'altra parte, creano difficoltà nel gestire le situazioni sulla base di grandi differenze tra i singoli e le loro idee e caratteristiche.

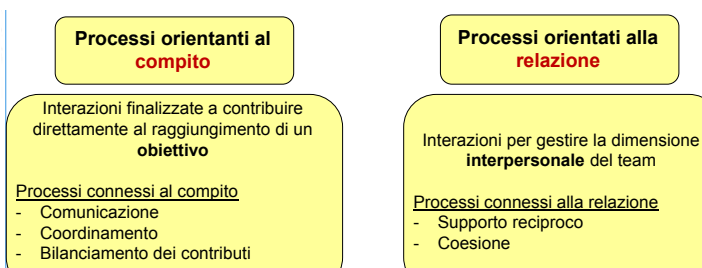


## PROCESSI

Hanno a che fare con un'interazione tra le attività cognitive e comportamentali ovvero con alchimia fra i membri del gruppo al fine di raggiungere un determinato obiettivo comune. Rappresentano il mezzo attraverso il quale i membri di un team operano in modo interdipendente per utilizzare e trasformare le risorse a loro disposizione in output (prodotti, servizi, conoscenza, eccetera)

Si distinguono in base all'orientamento:

- **secondo il compito** = le interazioni sono finalizzate a contribuire direttamente al raggiungimento degli obiettivi. La componente della comunicazione è fondamentale tanto quanto il coordinamento e il bilanciamento dei contributi
- **Secondo la relazione** = interazioni improntate invece allo sviluppo della dimensione relazionale e interpersonale tra i singoli membri del team.



Trattiamo delle componenti come il supporto reciproco (cooperazione/competizione all'interno dei gruppi = differenziazione tra obiettivo individuale e generale, quale viene prima dell'altro) e la coesione (grado di legame all'interno del gruppo)



**Processi orientati al compito (raggiungimento di un obiettivo)**

1. **Comunicazione** : mezzo per effettuare lo scambio di informazioni rilevanti per lo svolgimento del compito
  - Obiettivo : svolgere un compito
  - Qualità del processo comunicativo è fondamentale - tempo/(in-)formalità
  - Frequenza = quanto tempo i membri del team investono nell’interagire con gli altri per scambiarsi informazioni
  - Formalizzazione = rappresenta la spontaneità del processo comunicativo
  - Importanza della comunicazione formale

Nonostante l’aspetto formale mantenga la sua importanza per alcuni momenti, legati soprattutto all’interazione del team con il mondo esterno e la definizione degli obiettivi, l’abilità di far leva sulla comunicazione informale costituisce un fattore distintivo dei team di successo (più rapida ed efficiente)

2. **Coordinamento** : mezzo per armonizzare / sincronizzare le attività singole per perseguire un fine comune
  - Suddivisione delle attività : tenere a mente le attività altrui e gli impatti che ci possono essere
  - Alto grado di ascolto, apertura, fiducia ed empatia
  - Team awareness: consapevolezza verso ciò che accade nel team

3. **Bilanciamento dei contributi** : mezzo per contribuire al massimo del potenziale del team
  - Presidiare il processo differenziale è fondamentale
  - Conteso di riferimento : libertà di condivisione di idee? Giudizio? Questi fattori influenzano e impattano molto

**Processi orientati alla relazione (gestione della dimensione interpersonale)**

1. **Supporto reciproco** : modalità attraverso cui i membri gestiscono il conflitto e supportano gli altri componenti in caso di necessità
  - **Cooperativo** = obiettivo del gruppo precede l’obiettivo individuale
  - **Competitivo** = obiettivo individuale precede l’obiettivo del gruppo

Il supporto reciproco è altamente influenzato dal contesto : sistemi di valutazione e retribuzione fortemente orientati all’individuo tendono a diminuire la volontà individuale di cooperare, stimolando invece comportamenti finalizzati al raggiungimento del proprio obiettivo locale dei singoli membri.

2. **Coesione** : grado di attrazione interpersonale fra i membri di un team
  - Team coeso: una vera e propria squadra
  - Condivisione facile di obiettivi, norme e standard di comportamento
  - Si sente meno la pressione esterna e ansia poiché c’è vicinanza degli altri membri
  - Un grado di coesione troppo elevato può portare ad effetti negativi (groupthink) che possono spingere il team e sentirsi invulnerabile, a chiudersi a possibili alternative esterne, a negare la differenza di opinioni tra membri e a ottenere performance mediocri

**OUTPUT**

Si è raggiunto l’obiettivo stabilito? Lo si è raggiunto gestendo le risorse a disposizione? Ovvero con efficienza nel raggiungimento del risultato.

Indicatori degli output :

- **Efficacia** = la capacità da parte del team di raggiungere l’obiettivo stabilito
- **Efficienza** = la capacità di raggiungere l’obiettivo nel rispetto delle risorse a disposizione, tempi, budget, risorse materiali
- **Apprendimento** = la capacità degli individui di aver sviluppato maggiore conoscenza derivante dalla interazione con gli altri membri
- **Durata (viability)** = la capacità del team di creare un contesto in cui è possibile generare valore aggiunto dall’interazione di membri che hanno già lavorato insieme

Dimensione di performance	Checklist
<b>Efficacia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La qualità degli output è molto elevata</li> <li>• Il team svolge le proprie attività con accuratezza</li> <li>• Il team elimina i problemi alla radice (non solo i sintomi)</li> <li>• Il team implementa le soluzioni proposte con efficacia</li> <li>• Il team sviluppa soluzioni innovative</li> </ul>
<b>Efficienza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il team è attento all’efficienza dei costi</li> <li>• Il team gestisce le proprie attività secondo i tempi previsti</li> <li>• Il team utilizza in modo efficiente le risorse a disposizione</li> </ul>
<b>Viability</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I membri di questo team non dovrebbero più lavorare insieme in futuro</li> <li>• Questo team non è più in grado di lavorare come un gruppo unito</li> <li>• Le performance di questo team tenderanno a diminuire in futuro</li> </ul>
<b>Apprendimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I membri del team hanno acquisito conoscenze nuove lavorando insieme</li> <li>• I membri del team sono cresciuti professionalmente grazie al lavoro svolto in questo team</li> <li>• Grazie al lavoro in team, i membri saranno in grado di portare nuova conoscenza nei progetti futuri</li> <li>• I membri del team sono cresciuti a livello personale oltre che professionale</li> </ul>

Lavorare in gruppo in modo efficace ed efficiente si basa sulla comunicazione, sul coordinamento, sul bilanciamento dei contributi, sul supporto reciproco e infine sulla coesione. I gruppi naturalmente operano all'interno di contesti organizzativi che ne influenzano le dinamiche: approcci diversi di leadership, sistemi di valutazione e retribuzione, struttura organizzativa hanno un forte impatto sul comportamento individuale nel team e sui processi di interazione tra i componenti del team stesso.

### Bruce Tuckman e le tappe della formazione di un gruppo

Tuckman, ricercatore americano in ambito psicologico, scrive un'opera intitolata "Tuckman's stages of group development" attraverso la quale enuncia la sua posizione affiliata alla "Social Identity Theory", visione secondo la quale l'individuo si subordina rispetto al gruppo a cui appartiene; l'individuo vive tra due identità diverse: quella personale e quella di gruppo. Inciampiamo all'interno della de-individualizzazione dove prevale il 'prototipo' individuale sull'individuo effettivo con le sue caratteristiche specifiche.

Sentirsi parte di team in una organizzazione è importante perché scatta nell'individuo un approccio in cui l'agire dell'individuo dipende ed esiste in funzione del gruppo a cui esso stesso appartiene: il destino psicologico dei membri del gruppo si intreccia, spesso mettendo in secondo piano necessità e caratteristiche del singolo.

L'identità primaria dell'individuo è quella dell'appartenenza al gruppo (Tajfel and Turner 1986) : il mio compito vs il nostro compito.

### Il modello teorico di Tuckman: una via verso l'elevata prestazione

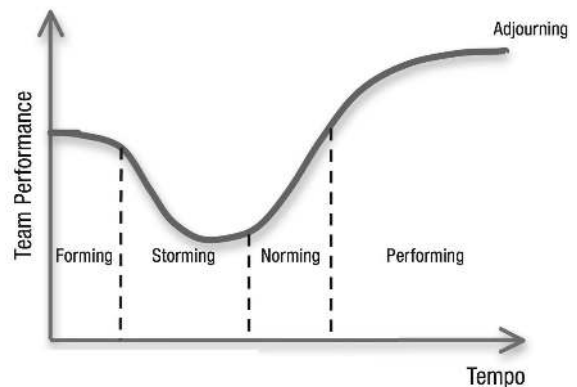
L'identificazione e il processo di costruzione del team, secondo il ricercatore:

- Il team si forma in varie fasi, esso necessita di tempo affinché funzioni bene in base al suo obiettivo = si sviluppa anche uno specifico linguaggio che crea comunicazione tra i membri
- Si genera quindi fiducia tra i membri = si creano basi di comportamento e fiducia
- Fattori principali: relazioni interpersonali e orientamento in base al compito

Esistono delle tappe del modello teorico che spiegano le fasi della creazione del gruppo:

1. **Forming** = momento della formazione del gruppo
2. **Storming** = fase del caos (conflittualità) da cui nasce poi una regolazione attraverso la stessa fase
3. **Norming** = normazione dell'operato del team
4. **Performing** = si porta a termine l'obiettivo
5. **Adjourning** = il gruppo conclude il suo compito

**Il team:** un essere vivente con un suo ciclo di vita composto da varie fasi



#### Forming

Fase iniziale (di orientamento) = spaesamento, preoccupazione e incertezza sul comportamento. Si cercano regole e leadership per ridurre l'ansia [anche creando discussioni irrilevanti su problemi periferici; intellettualizzando problemi per evitare le decisioni] – educazione e tentativi di non offendere gli altri. Ci si interroga sulle modalità che si vogliono utilizzare per approcciare il futuro operato; esiste spaesamento e preoccupazione, in un momento in cui la leadership non è riconosciuta e i compiti sono poco chiari. È una fase delicata in cui prevale il pudore dei membri che non si prendono la libertà di esprimersi pienamente

#### Storming

L'educazione non dura molto: inizio delle ostilità. Mancanza di unità e polarizzazione sui problemi chiave. Resistenza a essere membri del gruppo. Si notano le personalità e gli obiettivi dei singoli. Difesa, negatività, aggressività, ritiro [fight or flight]. I leader iniziali spesso non sopravvivono a questa fase. C'è resistenza da parte del gruppo, si sceglie la gerarchia e gli status dei singoli membri; fase caratterizzata dal senso di difesa dei membri che si sentono attaccati, fase dura che i membri dei vari team tendono sempre ad evitare. I leader iniziali a volte cambiano, non sopravvivendo a questa parte della formazione del gruppo.

#### Norming

Le ostilità cessano, o tendono a sparire nel momento in cui ci si dà delle regole: "patching-up phase"; nasce coesione e un sentimento di insieme dei membri. Emergono norme e valori del team. I conflitti vengono risolti. Si forma un senso



di insieme. Unità coesa e accettazione delle idiosincrasie (incompatibilità). I membri vogliono che il gruppo esista: la valutazione dell'armonia è centrale. Emozioni ancora alte ma focus su obiettivo.

**Performing**

Il gruppo viaggia in funzione dell'obiettivo che esso vuole raggiungere; i conflitti interni non riguardano le persone ma il lavoro; si crea una forte rete di supporto tra i vari membri. I conflitti interpersonali sono stati risolti; la struttura è stata accettata e il gruppo è diventato maturo. Focus su risoluzione dei problemi e compiti. Supporto reciproco.

Da qui possiamo poi tornare allo storming o chiudere il ciclo con lo scioglimento del gruppo per motivazioni di raggiungimento di obiettivi

**Adjourning**

Fine del progetto o abbandono. Momento difficile perché viene meno la connessione interpersonale [lutto]. Fase importante per il momento di apprendimento del gruppo : prima dello scioglimento è importante che il gruppo focalizzi la propria attenzione sui propri punti di forza e sulle difficoltà riscontrate in modo che gli individui possano trarne spunto per successivi incarichi con lo stesso team o in team differenti. Ci si scambiano feedback (project review). Il focus è sull'analisi de punti di forza e degli aspetti da migliorare nel team, curando quindi gli output di lungo periodo.

	Forming	Storming	Norming	Performing	Adjourning
<b>Obiettivi</b>	Stabilire le aspettative di base Convergere su obiettivi condivisi	Identificare le criticità legate al conflitto Migliorare i processi di confronto e comunicazione	Condividere norme per prendere decisioni e gestire il conflitto	Raggiungere gli obiettivi di performance definiti	Massimizzare l'apprendimento per progetti futuri
<b>Comportamenti</b>	Si stabiliscono i primi legami Si crea una base di fiducia (debole) sul compito	Espressione di idee, opinioni differenti I membri agiscono ancora in modo indipendente e talvolta in contrasto	I membri decidono sulla base delle norme stabilite	I membri lavorano in modo collaborativo I membri prendono in considerazione gli impatti delle proprie azioni sugli altri Il team crea una identità propria	I component lavorano su feedback di gruppo e sulla review dell'esperienza

**N.B.** La criticità fondamentale di questo modello è la schematicità del tutto, mai si trova una situazione in cui tutto avviene secondo compartimenti stagni così definiti e distinti. A prescindere da queste criticità, secondo Tuckman gli individui assumono diversi comportamenti in base alla fase all'interno della quale si trovano.

Come cambia la leadership secondo la teoria di Tuckman?

- **Forming** = leader tenta di infondere certezze
- **Storming** = ruolo del leader è messo in discussione e per questo spesso capita che il leader venga sostituito perché non capace a reggere la pressione. Il ruolo del/la leader è sotto attacco [vittima delle lotte interne]. Necessario fornire una «visione» per il futuro
- **Norming** = leader si occupa principalmente dell'ambito del decision-making, in quanto si deve lavorare in un'ottica di raggiungimento dell'obiettivo futuro. Deve quindi attuare processi partecipativi nelle fasi di decision-making per aiutare il team a sviluppare le proprie norme
- **Performing** = il leader sceglie o può scegliere di delegare i compiti ai singoli membri del gruppo in modo da alleggerire il suo carico di lavoro poiché esiste commitment ed esperienza

Da leader passa a *coach*, che supporta i membri del gruppo nel momento in cui dà a essi molte delle sue responsabilità iniziali.

Altre criticità del modello?

- Il modello è molto popolare ma manca di evidenza empirica = non si basava su abbastanza dati raccolti in ambito organizzativo ma solamente nell'ambito dei gruppi psicologici e quindi non su ricerca diretta o su elementi derivanti dalla pratica di business
- Sviluppo di un'ipotesi basata sulla sintesi di 50 studi sullo sviluppo dei gruppi



- La gran parte di questi studi si basavano sulle terapie di gruppo con lo scopo di imparare dall'essere parte di un gruppo
- La fase di storming non era molto evidente in quanto l'ambito della terapia è un luogo protetto rispetto ai luoghi di lavoro reali

I team possono essere più o meno forti in funzione del senso di appartenenza; esistono quindi vantaggi e svantaggi dei due diversi team.

Nel team "forte":

- Fedeltà e impegno dei membri e condivisione
- Identità collettiva prevale sull'identità individuale
- Omogeneità delle prospettive, basso conflitto = velocità della fase decisionale

Nel gruppo forte nascono però anche delle criticità = "*patologie del gruppo*"

Conoscere le patologie del gruppo serve a:

- Evitare i malfunzionamenti del gruppo
- Evitare processi distorsivi che si creano nel gruppo

Oltre al **social loafing**, una patologia molto comunque è quella del **conformismo** che sfocia nell'incapacità del team di attivare processi efficaci :

- Nasce la possibilità che tutti i membri del gruppo manchino di senso critico, non riuscendo a esprimersi in caso di opinioni contrarie = **accettazione passiva**
- *Si sfocia nel conformismo*: che può sfociare nell'incapacità del team di attivare processi efficaci e nella perdita di potenziale innovativo e creativo = alternative possibili non calcolate

"*groupthink*": tendenza ad uniformarsi nei confronti del gruppo, perdendo la capacità e la volontà di distinguersi secondo le proprie idee e le proprie caratteristiche, anche se diverse da quelle degli altri membri del gruppo. Quando il gruppo risente di potenti pressioni sociali a pensare in un certo modo oppure a non esplicitare i propri dubbi o punti di vista alternativi. Si verifica quando i membri di un team considerano il raggiungimento di consenso come la priorità massima del gruppo (anche quando questo porta a risultati negativi rendendo impossibile la generazione di alternative o la valutazione razionale delle stesse)

#### 1. antecedenti

- forte pressione su tempi e risultati
- no differenziazione interna

#### 2. sintomi

- sovrastima del gruppo, illusione di invincibilità
- chiusura e demonizzazione dell'esterno
- soppressione del dissenso e autocensura

#### 3. difetti decisionali

- esame incompleto delle alternative
- scarsa ricerca di informazioni
- bassa probabilità di una decisione di buona qualità

Esempio Helena Kerschner, de-transitioner FtoMtoF : Tumblr is designed in a way that fundamentally enables extreme groupthink, manipulation of information, destructive interactions, and distorted ways of thinking"

Il bisogno di consenso e coesione del gruppo prevale sull'importanza di prendere la decisione corretta o attivare un processo decisionale efficace . Questo è tipico di gruppi coesi, con leader forti, con la convinzione di essere nel giusto Per questa motivazione è necessario stimolare la tendenza ad esaltare la diversità di pensiero, senza stare a demolire e sopprimere le diverse opinioni e visioni sullo stesso oggetto di analisi.

Caratteristiche del groupthink, per poterlo riconoscere:

1. Illusione di invulnerabilità = si sovrastima il potere del gruppo
2. Costruzione di motivazioni per evitare conflitti e feedback negativi = selezione delle informazioni che contraddicono la propria evitandole
3. Leva sull'inerente moralità del gruppo = giustificazione morale del gruppo
4. Visione stereotipata del nemico = cattivo, stupido
5. Pressione sugli oppositori = attacco a chi offre un punto di vista diverso
6. Auto-censura = si minimizzano i propri dubbi per conformarsi al gruppo
7. Illusione di unanimità = pensare che chi tace acconsente
8. Tendenza a diventare "guardiani del pensiero" = proteggere leader e gruppo fermando le discussioni o non condividendo informazioni



Altre criticità del modello di Tuckman:

1. **“Abilene Paradox”, caso di ignoranza collettiva** = I membri del team assumono una certa posizione solamente perché credono che gli altri pensino la stessa cosa. Essi non si confrontano l’un l’altro e prendono una decisione contro gli interessi di tutti i membri, pensando invece di agire nell’interesse del gruppo. La causa principale del conformismo è data dalla mancanza di comunicazione tra i membri e dalla paura del conflitto. Il risultato è negativo sia per il gruppo che per il singolo individuo.

**Esempio** : Una famiglia americana (moglie, marito e genitori di lei), stava trascorrendo un afoso pomeriggio estivo a Coleman nel Texas, in una bella casa con giardino, aria condizionata e piscina. In un momento in cui la conversazione languiva, il suocero se ne uscì con un "Che ne direste di andarcene tutti a cena ad Abilene?" La ragazza, per compiacere il padre, disse "Mi pare una bella idea!". Il marito, che pensava alle oltre 50 miglia da passare alla guida con quel caldo, ma non voleva contrastare il suocero, disse alla suocera "Se anche tu sei d'accordo potremmo metterci in macchina". E la suocera "Certo che vengo volentieri, è da parecchio che non vado ad Abilene." Si misero in cammino. Il viaggio fu caldo, polveroso, e con molto traffico. Ad Abilene cercarono una pizzeria per mangiare e dopo vari giri per trovare un parcheggio finirono in una trattoria messicana dove mangiarono male e spesero molto. Sulla via del ritorno bucarono una gomma e stentaronò a trovare una stazione di servizio che li aiutasse. Dopo quattro ore si ritrovarono a casa accaldati, stanchi e delusi. Erano sdraiati sui divani e la suocera disse che avrebbe preferito rimanere a casa ma che non voleva raffreddare l'entusiasmo degli altri. Anche il marito disse che aveva accettato solo per compiacere gli altri tre. La ragazza aggiunse "Dovevamo essere pazzi a metterci in macchina con questo caldo!" Concluse il suocero "Io l'ho proposto perché mi sembravate annoiati."

2. **“Polarizzazione”** = i membri del gruppo all’espressione delle idee hanno opinioni polarizzanti, tentano di rendere la loro opinione dominante rispetto a quella degli altri. Si ha la tendenza da parte dei membri del gruppo a estremizzare l’opinione dominante durante una discussione di gruppo (rispetto a quanto farebbero se dovessero esprimersi individualmente). Esprimono giudizi estremi per avere l’approvazione del gruppo e dimostrare la loro volontà di appartenenza. È un fenomeno particolarmente critico nello studio delle decisioni e azioni di gruppo poiché è la fonte del **risk-shift** ovvero della tendenza che può emergere in un gruppo a prendere decisioni più rischiose rispetto a quello che farebbero i singoli membri.
3. **Interruzione cognitiva** = quando si è in una situazione di gruppo e si devono prendere delle decisioni o semplicemente generare possibili soluzioni, il nostro flusso di pensiero e di idee è spesso associato a quello degli altri membri (si costruiscono sulla base di quello che sentiamo intorno a noi, che il nostro cervello rielabora e connette con quello che già conosciamo). Si ha il pericolo che si verifichino situazioni di interruzione cognitiva perché risulta difficile ascoltare, elaborare e valutare le idee altrui quando si elaborano le proprie idee. Il flusso cognitivo dell’individuo viene quindi interrotto dagli altri e dalla dinamica di interazione fra i membri, con la possibilità che quanto questi hanno in mente venga dimenticato perché perdono il filo del proprio ragionamento, oppure che decidano di rinunciare a esternare il proprio pensiero perché la discussione di gruppo si sta orientamento in un’altra direzione. Ciò stimola la convergenza di pensiero e il conformismo.
4. **Tendenza al ribasso** = la tendenza per cui la performance individuale di persone che lavorano nello stesso gruppo tende a convergere nel tempo. Questo aspetto non è di per sé un problema ma la criticità emerge quando si osserva la dinamica attraverso cui si manifesta tale convergenza nel tempo. Il gruppo tende a convergere verso la performance del membro meno produttivo all’interno del gruppo stesso e la stessa cosa avviene quando il gruppo deve decidere o generare nuove idee per risolvere particolari problemi: il gruppo tende ad allinearsi con il comportamento di colui che contribuisce meno allo sforzo collettivo, diminuendo le capacità del team di elaborare soluzioni efficaci.

Lavorare in gruppo ha una doppia valenza; è sinonimo di libertà o di disciplina? Come si possono trovare molti aspetti positivi del lavorare il team, esistono anche delle criticità (iron-cage ecc)

**Claim popolare sul “teamwork”:**

- Potenziale di libertà e autonomia per i membri del team
- Maggiori le competenze, maggiore il livello di libertà (empowerment)
- Legami positivi con i membri del gruppo

**Entrano in campo le “voci critiche”:**

- il teamwork è una forma di controllo
- La tirannia del teamwork



- Iron cage del teamwork
- Un modo per spostare la responsabilità dal management allo staff: «responsible autonomy»

Come fermare il groupthink?

- Incoraggiare la valutazione critica nei membri del gruppo
- Invitare esperti esterni per valutare la situazione e per mettere in dubbio le decisioni prese
- Incoraggiare un punto di partenza imparziale per favorire l'apertura
- Avere "avvocati del diavolo" nelle decisioni importanti mettendo in dubbio l'opinione prevalente criticandola in modo costruttivo
- Valutazioni del gruppo per le decisioni
- Tenere sotto controllo la numerosità poiché un team sopra i dieci individui tende a prendere decisioni più rischiose a causa della diminuzione di percezione di responsabilità individuale per le azioni del team
- Utilizzare strumenti quali la Nominal Group Technique (NGT) che separa il processo di generazione delle idee da quello di valutazione delle alternative. La fase di generazione delle idee viene svolta individualmente, mentre la fase di valutazione e ricombinazione viene svolta in gruppo. Dopo la fase di gruppo vi può essere un'ulteriore fase individuale di analisi critica degli output di gruppo e una fase finale di consenso di gruppo.

## EMOZIONI E STRESS

Nello studio delle organizzazioni si tratta anche il tema delle emozioni: in particolare dei tratti emotivi, degli stati emotivi e della cultura emotiva nelle organizzazioni. Lo sforzo emotivo è un concetto molto importante in ambito organizzativo.

Le emozioni sono importanti nelle organizzazioni perché aiutano a capire il comportamento individuale (si aggiungono a personalità e valori, percezioni e identità), hanno un ruolo centrale all'interno delle organizzazioni: la loro gestione da parte dell'organizzazione porta a ottimizzare la performance individuale e organizzativa (es. gestione della cultura organizzativa, training, valutazione).

Nell'estratto del film "the Wolf of Wall street", Leonardo di Caprio fa uno speech motivazionale per suscitare emozioni varie come la rabbia (si ha un linguaggio di guerra), l'invidia, l'entusiasmo. Si ha l'utilizzo di parole che rispecchiano determinate emozioni per creare un ambiente altamente competitivo. I manager utilizzano il linguaggio per suscitare nei membri dell'organizzazione determinate emozioni.

Quello che succede nelle organizzazioni è che, chi si trova in situazioni di leadership, cerca di spostare emotivamente le persone con un obiettivo strategico: far lavorare meglio e di più i membri. L'emozione è istintiva e non controllata, nonostante si possa imparare a gestire la propria situazione emotiva. Si ha la manipolazione delle emozioni verso l'identificazione organizzativa, per stimolare gioia/allegria o aggressività/invidia.

Emozioni = Dal fr. émotion, der. di émouvoir = mettere in movimento; impressione viva, turbamento, eccitazione [Treccani]

Le emozioni fanno parte di una **dimensione privata** dell'individuo che rientra nella sua vita pubblica (es. lavoro).

Si tratta di uno **stato mentale**, affettivo e fisico associato a modificazioni psico-fisiologiche naturali e/o apprese in risposta a stimoli interni o esterni e che dà luogo a un impulso ad agire. L'emozione è anche un **tratto** che predispone gli individui a reagire in un certo modo agli stimoli interni/esterni.

Le **complessità** principali relative alle emozioni nelle organizzazioni:

- Sapere distinguere i nostri **tratti emotivi**
- Saper individuare e gestire gli **stati emotivi**
- Capire come l'organizzazione può sostenere/assecondare tratti/stati emotivi

Quali emozioni si possono provare sul luogo di lavoro?

- Frustrazione, infelicità, ansia, noia, rassegnazione
- Felicità, soddisfazione, gratificazione, orgoglio, vitalità

L'interesse verso le emozioni affonda le radici negli studi sulla motivazione (job motivation) e sulla soddisfazione (job satisfaction). Le emozioni sono strumenti potenti che impattano il modo di lavorare stesso. Tratti e stati emotivi sono centrali per capire il comportamento organizzativo e il clima organizzativo.



È importante saper riconoscere e gestire le emozioni sul lavoro perché ci sono varie possibilità:

- Persuadere
- Socializzare e relazionarsi
- Motivare
- Supportare
- Interpretare e riflettere (empatia)
- Aumentare l'efficacia della prestazione lavorativa
- Coordinare e guidare - sviluppare capacità di leadership

**Tratti emotivi** = predisposizioni individuali, stabili nel tempo, a percepire la realtà intorno a noi come positiva o negativa. Caratterizzano il modo in cui le emozioni sono esperite o espresse, manifestate. Il tratto ci fa vedere come un individuo manifesta le emozioni e non c'è tendenzialmente un oggetto specifico verso cui si rivolgono ma rimane bene o male sempre così. Si ha una naturale tendenza ad avere un certo livello di positività/negatività. Ci sono due tratti principali:

- **Affettività positiva** = energia, entusiasmo, prontezza
- **Affettività negativa** = ansia, nervosismo, irritabilità

Le persone sono dominate da uno dei due tratti e questo tratto è stabile nel tempo. Il modo in cui una persona tendenzialmente è, fa vedere come risponde agli eventi esterni o interni e si capisce se quella persona ha uno o l'altro tratto. I tratti impattano sul modo di socializzare e producono modi differenti di giudicare il lavoro. Si ha una relazione fra i tratti di affettività e le teorie dei tratti sulla personalità, in particolare quelli nomotetici. Nello specifico si fa riferimento alle teorie dei Big five e dei Sixteen Primary Factor Trait Model .

Queste classificazioni così nette possono essere problematiche: non si è solamente uno o l'altro. Si deve cercare di sviluppare un pensiero critico a supporto della posizione in merito. La posizione in generale è molto sfocata , dipende spesso anche dal contesto in cui ci si trova.

Alcune situazioni lavorative potrebbero necessitare di individui con affettività positiva : i tratti sono associati alla socialità e alla valutazione del lavoro ma non sono strettamente legati alla performance lavorativa.

AFFETTIVITÀ POSITIVA	AFFETTIVITÀ NEGATIVA
Livello di soddisfazione elevato	Realismo nella definizione dei rischi che il lavoro comporta e nell'attribuzione delle responsabilità
Ricerca attiva delle relazioni e disponibilità alla relazione	Propensione a dedicare un tempo maggiore allo studio, alla preparazione e all'approfondimento
Tendenza a valutare gli interlocutori in modo positivo	
Proattività	
Propensione ad assumersi rischi relazionali	
Tendenza a fissare e ricordare esperienze piacevoli e gratificanti	

**Stati emotivi** = stati mentali che derivano da una nostra valutazione di un evento, è legato a un preciso stimolo ambientale (falliamo un esame = stato emotivo di rabbia, dispiacere..) e quindi è legato a un singolo momento. Gli stati emotivi sono caratterizzati da natura intensa e focalizzata nel tempo (momentanea). Possono essere identificati perché spesso sono accompagnati da processi fisiologici espressi attraverso il corpo (es. gesti, postura, espressioni facciali). Ci si rifà alla capacità delle persone di studiare la mimica facciale per capire che tipo di stato emotivo stanno attraversando gli altri individui che ci circondano. Questa teoria è abbastanza criticata e dibattuta.

Lo stato emotivo non va confuso con l'attitude perché il primo ha a che fare con l'interpretazione in risposta a uno stimolo che si riceve, emerge attraverso un processo di interpretazione volontaria o involontaria (appraisal), si attribuisce un significato a un evento e si comparano l'evento attuale e l'evento desiderato. Successivamente si passa a un'attitudine, a determinati comportamenti derivanti da eventi, oggetti e concetti che hanno portato a determinati stati emotivi. Le attitudini sono legate quindi ad eventi, oggetti e concetti in maniera duratura e possono essere rievocate. Da uno stato emotivo di terrore collettivo, si passa a una attitudine di difesa e diffidenza.



### Classificazione degli stati emotivi (Roseman)

Ha definito gli stati emotivi collegati ad eventi o stimoli scatenanti, si tratta di 16 emozioni associate a 5 parametri.

1. Valutazione dell'evento (+/-)
2. Valutazione della gratificazione/punizione legata all'evento
3. Valutazione della fonte dell'evento (interna o esterna)
4. Valutazione delle conseguenze dell'evento (certe o incerte)
5. Percezione di essere in grado di gestire le conseguenze dell'evento

Evento non imputabile a noi = perdita certa di qualcosa di positivo = tristezza

Nell'organizzazione si dà molta importanza al capire e gestire gli stati emotivi al fine di garantire il benessere dell'individuo al lavoro e offrire supporto (servizi di counseling). Gli stati emotivi influenzano la qualità dell'interazione, i comportamenti, i processi negoziali, la creatività nel problem-solving, assenteismo/presenteismo. Se le persone non sono in grado di gestire i propri stati emotivi, i processi organizzativi ne possono risentire.

Gli studi sugli stati emotivi hanno una matrice profondamente **psicologica**: le emozioni vengono viste come dati discreti isolati e sono avulsi dal contesto sociale.

Secondo la matrice **sociologica** invece gli stati emotivi sono socialmente costruiti, sono tanti quanti sono i contesti, è impossibile stilare un elenco completo e sono plasmati da norme sociali. Gli stati emotivi secondo questa matrice cambiano in relazione ai cambi nelle strutture di potere/status tra i gruppi sociali. Il cambio delle strutture di potere impatta sugli stati emotivi; le organizzazioni possono essere molto manipolatorie nei confronti degli individui che ci lavorano.

### Cultura emotiva

Studio delle emozioni oltre che dei "tratti" e degli "stati" anche in relazione alla cultura organizzativa. Le organizzazioni hanno la capacità di sprigionare le emozioni. Si tratta della capacità di formare, creare il companionate love

Companionate love :

- Stato emotivo meno intenso dell'amore romantico
- Non basato sulla passione ma sul calore umano e sulla connessione
- Ha il suo punto di riferimento negli altri
- Dà un senso di interdipendenza e sensibilità
- Ricorda il concetto di cittadinanza organizzativa

### Emotion at work : it's okay not to be okay

Si parla della necessità di accogliere le persone nella loro autenticità. Si fa più attenzione agli stati emotivi. Anche le emozioni, come i comportamenti e le decisioni, danno forma alla cultura lavorativa e organizzativa; e a loro volta, le emozioni impattano sulla performance organizzativa

***"For a long time, emotions were viewed as noise, a nuisance, something to be ignored...But one thing we now know after more than a quarter-century of research is that emotions are not noise — rather, they are data. They reveal not just how people feel, but also what they think and how they will behave."***

***(S. Barsade (2020) MIT Sloan Management Review )***

### Cultura

- Insieme di norme e credenze condivise dai membri di un gruppo sociale
- Elementi cognitivi ma anche antropologici, sociologici e psicologici
- La cultura organizzativa va compresa anche in relazione alle emozioni

**Sforzo emotivo** (Emotional Labour) = si tratta di una finzione che si trova soprattutto nel mondo dei servizi; i lavoratori devono gestire (sforzandosi) le proprie emozioni e manipolare tali emozioni negli altri.

La dimensione culturale dello sforzo emotivo = il contenuto del lavoro è influenzato fortemente dalla cultura; in vari paesi non è corretto manifestare apertamente le proprie emozioni in un contesto professionale.

Ci sono tre definizioni di Emotional Labour :

- un'attività che viene portata avanti da un individuo per ottenere un certo risultato (es. compiacere un cliente sorridendo)



- Interazione con il cliente
- Indurre stati emotivi negli altri
- Stressante per il lavoratore (volontà strategica e intenzionale di manipolare gli stati emotivi per una ragione economica)
- Stato emotivo diventa un oggetto di uno scambio di denaro
- lo sforzo emotivo ha una dimensione intenzionale di condizionamento degli stati emotivi
  - Meno scambio “sforzo-profitto”, più coerenza tra aspettative di ruolo e capacità di influenzare il target di riferimento
  - Armonia emotiva = il sentire e il dimostrare sono allineati
  - Dissonanza emotiva = aspettative di ruolo diverse dallo stato emotivo
- lo stato emotivo è connesso all’esperienza individuale interna di gestione delle emozioni sul luogo di lavoro
  - Focus è sulle conseguenze per il benessere del lavoratore
  - Dissonanza emotiva = differenza fra ciò che si sente e si mostra
  - Si hanno due possibili dimensioni:
    - Deep acting = cercare di cambiare quello che si sente, sopprimere la propria emozione per fare emergere quella che vuole l’organizzazione = cerca con anticipo di cambiare quello che sente, per non permettere alla sua emozione reale di emergere, in favore di quella che si aspetta l’organizzazione
    - Surface acting = mantenere lo stato emotivo che si sente, mostrandone un altro consono alle richieste dell’organizzazione

Il ruolo sociale dello sforzo emotivo è quello di modificare il comportamento altrui. L’organizzazione definisce quali stati emotivi promuovere e/o controllare in diversi ambiti tra cui le pratiche di gestione del personale, la cultura organizzativa, il job design, recruitment and selection, la formazione (allenare “Deep acting” e il “Surface acting”), la valutazione e le ricompense (legati alla qualità dello sforzo emotivo) e le pratiche di socializzazione.

La capacità dello sforzo emotivo di influenzare il comportamento altrui dipende da come questo sforzo è attuato, facendo riferimento nel dettaglio a queste tre dimensioni:

- **L’autenticità dello sforzo emotivo messo in atto** = lo sforzo emotivo è più vero nel Deep acting piuttosto che nel Surface acting ed è usualmente più credibile come fonte di informazioni, e maggiormente in grado di influenzare le parti con cui si interagisce
- **Il fatto che lo sforzo emotivo sia diretto verso un’amplificazione delle emozioni o verso una loro soppressione** = l’amplificazione o la riduzione possono generare effetti diversi a seconda dello stato emotivo di cui stiamo parlando, ma sono una strategia per modulare l’impatto delle emozioni che proviamo sugli altri
- **Il potere e la motivazione a comprendere il contesto organizzativo**

Intelligenza emotiva (emotional intelligence EI) = elemento di crescente interesse per le organizzazioni. Ha a che fare con il ragionamento, con la capacità di riconoscere gli stati emotivi altrui e prendere decisioni in base a questi stati. Viene valutata nei processi di selezione del personale.

**«capacità di ragionare in modo accurato con riguardo alle emozioni e di usare le emozioni stesse e la conoscenza che ne abbiamo per sostenere e migliorare i nostri ragionamenti»**

Si hanno due dimensioni: emozione + intelligenza (capacità mentale di gestire e ragionare sulle informazioni che acquisiamo). L’intelligenza emotiva viene valutata nei processi di selezione del personale e valutazione del potenziale che gli individui hanno. Essa è particolarmente rilevante per quanto riguarda il problem-solving, decision-making, cittadinanza organizzativa e leadership.

### Approcci allo studio dell’intelligenza emotiva

Si tratta di due approcci molto simili: il secondo modello prende in considerazione tutti e quattro i tratti del primo approccio.

1. **specific-ability approaches** - IE = set di singole capacità discrete
  - Capacità di percepire in modo accurato le emozioni [voce, corpo]



- Capacità di usare gli stati emotivi nostri e altrui per migliorare le doti di problem-solving [usarle per sostenere il proprio pensiero logico]
- Capacità di riconoscere e ragionare in merito alle emozioni [comprenderle, classificarle, descriverle]
- Capacità di gestire le emozioni

## 2. Integrative model approaches - IE insieme di abilità specifiche

- capacità di avere le 4 dimensioni sopra-citate (Mayer et al.1997)

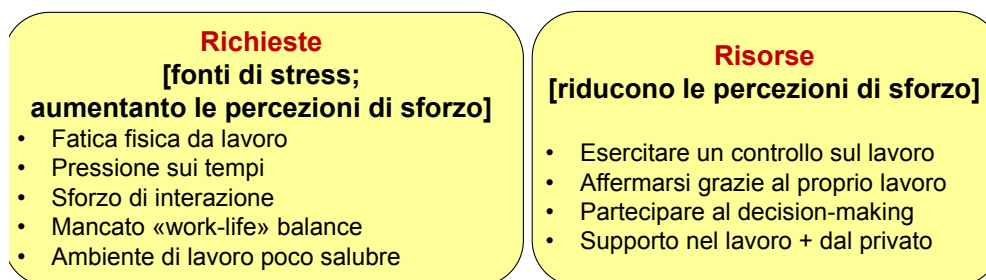
### stress ed emozioni

Dall'inglese "stress" = sforzo, forza (stressing something) = specifico stato emotivo e fisiologico, negativo, derivante da esperienze sfavorevoli e di danno per la persona (stress negativo). Lo stress non ha una componente solo psicologica ma anche fisiologica: si percepisce anche in maniera fisica con una serie di manifestazioni che partono da stanchezza, ansia, tachicardia, insonnia..

Si tratta di un affaticamento fisico e mentale che può portare al burn-out ovvero all'esaurimento cronico se prolungato. Si va in burn-out quando si è estremamente esauriti.

### Antecedenti dello stress: due filoni di studio scientifico

1. **Focus su richieste-risorse - stress causato da caratteristiche del lavoro.** Lo stress sembra causato dalle caratteristiche del lavoro. In questa relazione di richieste e risorse si capisce che, se ci viene chiesto tanto a livello di impegno e tempo, si arriva a una situazione di stress e pressione. Il fatto di richiedere tanto porta il lavoratore a fare esperienza negativa del work-life balance (vita privata e lavorativa). Questo filone si focalizza sulla richieste che fa l'organizzazione e le risorse messe a disposizione dell'individuo.



2. **Focus "dissonanza emotiva - fatica emotiva " - stress causato da emozioni .** Lo stress viene causato dalle emozioni. Le organizzazioni hanno l'aspettativa di ricevere determinate emozioni.

- Mostrare sentimenti non autentici (esaurimento psico-fisico)
- Aspettative che ha l'azienda sulle emozioni

### Stress positivo (eustress) e "engagement"

Stress = risposta psico-fisica verso eventi, fenomeni, compiti, attività, relazioni. Lo stress (come tensione positiva) è causato da uno stato emotivo positivo. Lo stress negativo ha la caratteristica di durare nel tempo.

L'eustress aumenta ottimismo ed autostima (percezione positiva delle proprie competenze) oltre che aumentare l'engagement, ovvero lo stato cognitivo positivo persistente e pervasivo (vigore, immersione, auto-efficacia).

L'ingaggio è la capacità delle organizzazioni di coinvolgere i lavoratori nella loro attività. Lo stress è una risposta psico-fisica, se c'è una tensione positiva di stress, allora c'è uno stato emotivo positivo. Si ha questa modalità in casi come lo stress prima di una performance, o in ambienti lavorativi.

### Engagement - studi accademici suddivisi in 3 gruppi

1. Engagement come stato di psychological presence [sul luogo di lavoro]: l'individuo ingaggiato, o stressato positivamente, è presente esprimendo se stesso/a sul lavoro. Si tratta di esserci come persona ingaggiata, presente a se stessa nel luogo di lavoro.
  - Percezione del senso del lavoro e del proprio contributo
  - Sensazione di sicurezza / autenticità sul lavoro - errore non punito
  - Percezione di disponibilità e adeguatezza delle risorse a disposizione



2. Come vigore, immersione (in quello che si fa) e auto-efficacia (sensazione di poter riuscire con le proprie risorse)
3. Focus sui predittori dell'engagement – domande sulla percezione di pratiche manageriali (come si influenza l'engagement)

Essere ingaggiati è uno stato di stress positivo che dura nel tempo ma può interrompersi nel caso in cui non si ottengano i risultati sperati. In tal caso si possono mettere in atto dei comportamenti controproducenti. Ha a che fare con l'immersione in quello che si fa, vigore e auto-efficacia.

## Motivazione

La motivazione si lega al tema delle emozioni. Gli studi sulle emozioni affondano le loro radici nello studio della motivazione. La motivazione si può definire come un **motivo che spinge verso un obiettivo, una spinta verso la vita**. Deriva dal latino **motus** (spinta per svolgere un'attività) = spinta verso un qualcosa, un fine definito. Spinta per un'azione, per un comportamento. La spinta ha una certa **direzione, forza e persistenza**.

È la volontà / desiderio di compiere un'azione e mostrare un certo comportamento; influenza la direzione, la forza e la persistenza dell'azione. La motivazione va coltivata nel tempo.

Si tratta di un tema complesso e difficile da catturare per la sua invisibilità, la motivazione è infatti intangibile.

È un tema centrale nella teoria e nella pratica di organizzazione e management. Gran parte del lavoro si basa su una componente motivazionale: a parità di competenze, la motivazione fa la differenza per quanto riguarda il benessere dell'individuo, il comportamento individuale e organizzativo, l'organizzazione delle persone, la prestazione organizzativa, l'analisi e sviluppo della leadership.

La motivazione serve per organizzare le persone sul luogo di lavoro, migliora la prestazione e si instaura un legame tra leadership e motivazione.

L'interesse per la motivazione nella nostra società nasce con la filosofia greca e con la teoria della motivazione. Per il filone edonista si ha la ricerca del piacere (bene morale) che è il fine ultimo dell'essere umano; esso determina il comportamento.

La psicologia, e in particolare il filone della "behavioural psychology", si lega strettamente alla motivazione. In psicologia si comincia a capire a cosa serve la motivazione tramite esperimenti empirici. A fine '800 si passa dagli assunti filosofici alla psicologia con un focus empirico e la ricerca di prove dalla realtà. Per Sigmund Freud l'istinto è la radice del comportamento.

Le teorie motivazionali si basano su una relazione fra spinta e rinforzo, causa-effetto e sostengono che il comportamento futuro sia determinato dalle conseguenze più o meno positive che un individuo ha avuto in passato (es. se oggi studio in un certo modo e fallisco un esame, il comportamento futuro si baserà su tale risultato)

La motivazione può derivare da diversi motivatori :

- **esterni/estrinseci** = esterno alla persona = paga, promozione, condizioni lavorative, benefits...
- **interni/intrinseci** (soddisfazione del sé) = interno alla persona = senso di raggiungimento, risultato, soddisfazione..
- **sociali** = viene dai collaboratori = senso di appartenenza a un gruppo, elogi, complimenti ...

## La motivazione nella disciplina organizzativa e manageriale

Gli studi si sono formati a inizio '900 con l'avvento delle varie organizzazioni. Secondo l'approccio di Ford e Taylor si aveva una dimensione coercitiva della motivazione: il lavoratore era fondamentalmente lazy e per motivarlo si doveva usare il metodo del bastone e della carota, quindi si usano motivatori esterni (paga, incentivi).

A metà novecento, tutta una serie di studi portati avanti da diversi intellettuali, portano a guardare il ruolo che i motivatori intrinseci e sociali hanno a livello di motivazione e si capisce che il legame fra paga e motivazione non è così chiaro come si credeva in passato. La paga è forte solo nel breve termine, nel lungo non ha così tanto impatto.

Chi ha forti motivatori intrinseci continuerebbe a lavorare nonostante tutto (es. lavoratori in ambito sanitario, artisti)

I fattori sociali sono i riconoscimenti sociali che uno ottiene.

Scuola del Management scientifico : visione "coercitiva" della motivazione in cui si trovano l'homo economicus (individuo motivato da ragioni economiche), un sistema di incentivi (interesse del capitale), premi e punizioni, coercizione e manipolazione. **Friedrick Taylor** sostiene che i lavoratori siano naturalmente indolenti e inerentemente demotivati, il "piece rate" motiva il lavoratore (pagamento per il lavoro fatto). Seguendo la stessa politica **Henry Ford** incentivò lo stipendio a \$5 al giorno anziché \$2.40 facendo sì che i lavoratori volessero essere dipendenti di Ford.



Gli anni '50 e '60 corrispondono a un boom degli studi sulla motivazione:

- McGregor (1960) : The human side of enterprise
- Teorie del «contenuto» (es. Maslow 1954, Herzberg 1966)
- Teorie del «processo» (es. Vroom 1964, Adams 1963, Locke 1968)
- Auto-efficacia come elemento cardine dell'azione (Bandura 1977)

In tutto questo il legame fra la retribuzione economica e la motivazione non è ancora chiaro: la paga probabilmente non è il primo motivatore sul lavoro (Handy 1993) ma piuttosto incoraggiamento, elogi, lavori interessanti sono motivanti per gli individui (Wiley 1997)

“The lottery question” : Hai un lavoro. Immagina di vincere €400.000 alla lotteria. Come ti comporteresti?  
- in Inghilterra il 68.8% degli intervistati continuerebbe a lavorare, in Cina il 93.4%.

Perché continuano a lavorare?

- Motivazione intrinseca (ricompensa intrinseca) = chi lavora nel settore sanitario, sociale, pubblico, artistico lavora per prendersi cura degli altri o per il bene comune e della collettività
- I fattori sociali (ricompensa sociale)
  - Es. far parte di un'associazione sportiva = spirito di squadra, appartenenza
  - Importanza del lato “sociale” dell'organizzazione
  - Elton Mayo = devozione al gruppo motiva la persona più che il controllo

## Teorie comportamentali

Agganciano la motivazione al comportamento delle persone.

Comportamentismo sociale = area della psicologia secondo la quale il comportamento può cambiare attraverso un sistema pianificato di punizioni e ricompense - approccio “bastone e carota”.

Psicologia dello stimolo-risposta = un dato comportamento X (risposta) è il risultato di un dato stimolo Y

- Individuo si presenta sul luogo di lavoro perché sa che verrà pagato
- Un segretario si impegna sul lavoro per ottenere un bonus
- Una barista non offre sempre da bere agli amici perché sa che potrebbe essere licenziata

Le tecniche motivazionali (estrinseche) vengono applicate a tutti i lavoratori e lavoratrici delle organizzazioni.

## Ivan Pavlov e il classical conditioning

È un fisiologo del primo '900 che sostiene che a uno stimolo corrisponde una risposta naturale. L'esperimento che porta avanti consisteva nel dimostrare che la risposta naturale del cane di fronte al cibo è la salivazione: egli usa un campanello ogni qual volta dà il cibo al cane, successivamente il campanello suona ma non c'è il cibo, il cane saliva. Stimolo seguito da risposta porta a un determinato comportamento. Questa teoria è poco utilizzata nelle organizzazioni: il ruolo e l'utilizzo sono limitati, il fatto che a un comportamento segua una punizione immediata non sempre ha effetti positivi come il fatto di dare una continua ricompensa per motivare i lavoratori.

## Burrhus Skinner e l'operant conditioning (1969)

Agli inizi degli anni '70 in America lo psicologo Skinner sostiene che le ricompense non devono essere continue come nel classical conditioning ma pianificate: egli fa un determinato esperimento che consisteva nel verificare come i ratti reagissero alla distribuzione pianificata del cibo. Alla pressione esercitata su una leva corrisponde un po' di cibo; il cibo poi arriva ogni 4 pressioni della leva; eccetera. La sorpresa e l'imprevedibilità possono essere dei motivatori (es. scommettere)

Negli approcci comportamentisti ci sono vari problemi perché la causa-effetto potrebbe non funzionare :

- Se un comportamento viene sempre premiato si rischia di ripeterlo troppo spesso e si rischia di non avere innovazione
- Se si raggiunge un target con un comportamento discutibile si premia il comportamento sbagliato, creando un problema di etica (non sempre è giusto il modo con cui si raggiunge il fine)
- Si rischia inefficienza, atteggiamenti disfunzionali

L'approccio comportamentismo si focalizza sulle ricompense esterne e non abbastanza sul potere di quelle interne.

## Teorie del contenuto

Si concentrano sui contenuti del lavoro. Hanno una matrice maggiormente sociologica e, in maniera minore, psicologica. La motivazione dipende da vari fattori secondo queste teorie e gli individui hanno motivazioni differenti pur abitando lo stesso spazio di lavoro (motivati dalla pausa, dalla paga, dalla scala sociale...)

Secondo i teorici della motivazione che guardano al contenuto, il lavoro deve essere progettato in maniera tale da soddisfare i bisogni che motivano il lavoratore. Si deve prestare attenzione a progettare i contenuti in modo tale che i lavoratori si motivino.

Principali esponenti delle “teorie del contenuto”:

- Maslow - gerarchia dei bisogni
- Herzberg - i fattori igienici
- Hackman e Oldham - modello delle caratteristiche del lavoro

Le teorie del contenuto trattano dei contenuti del lavoro stesso. Secondo i teorici di queste teorie, gli individui sono motivati da fattori diversi e, individui della stessa organizzazione, hanno motivazioni diverse: sono spinti da cose diverse. Si parte dall’assunto che per motivare i lavoratori, i contenuti del lavoro devono essere progettati al fine di soddisfare i bisogni dei lavoratori e delle lavoratrici.

## Abraham Maslow

Era un primatologo (studiava i primati) e uno psicologo americano della prima metà del ‘900. Aveva studiato i primati cercando di individuarne i pattern di dominio (femmine dominate dai maschi). Nel 1943 sviluppa la teoria utilizzata negli ambiti di organizzazione. La teoria della gerarchia dei bisogni era sviluppata per studiare i primati ma poi è stata utilizzata nell’ambito organizzativo e manageriale. Si tratta di un modello molto noto e popolare perché molto semplice e quindi di facile comprensione. Viene usato in maniera semplicistica.

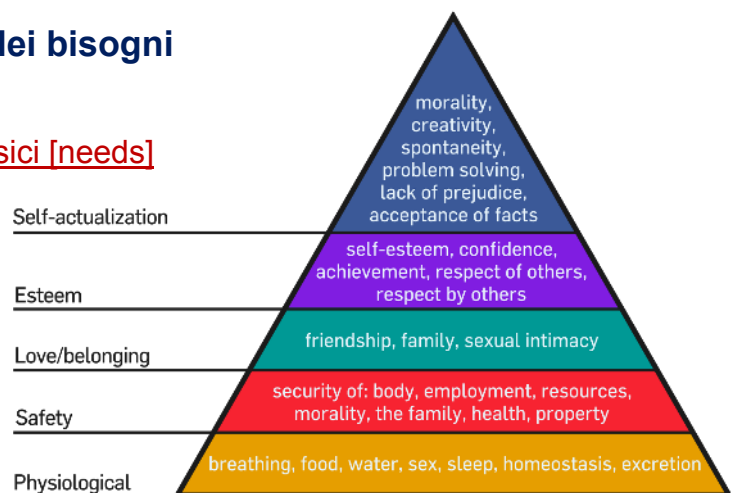
Maslow non intendeva sviluppare una teoria della motivazione al lavoro, dichiarando che non aveva prove della validità del suo lavoro. Tuttavia il modello è noto perché migliora le precedenti teorie della motivazione (coercitive e comportamentali) portando avanti una prospettiva umanistica.

In ambito motivazionale Maslow inserisce il **fattore umano** che prima mancava: parla di bisogni degli individui (people needs) e sviluppa una piramide con i bisogni basici alla base (bisogno fisiologici) e andando verso l’alto se ne aggiungono altri (sicurezza, socialità e appartenenza, stima, attualizzazione del sé morale, creatività..)

## La gerarchia (o piramide) dei bisogni

Gli individui hanno **5 bisogni basici [needs]**

1. Fisiologici
2. Di sicurezza
3. Sociali (es. appartenenza)
4. Di stima e riconoscimento
5. Di attualizzazione del sé



Bisogna

capire come questa piramide opera secondo una logica di importanza di bisogni e gerarchie. Si devono prima soddisfare i bisogni base e poi gli altri. Si tratta di un modello che spiega come i bisogni vadano soddisfatti secondo un ordine gerarchico. È importante capire che in ambito lavorativo, se non si soddisfano i bisogni di stima, non si possono soddisfare gli altri. I bisogni sono organizzati secondo una «hierarchy of prepotency»: il bisogno dominante che motiva un individuo è il bisogno basilico del quale è privato. Soddisfatto un bisogno si passa a quello successivo nella scala gerarchica.



**Maslow: oltre le teorie comportamentali per abbracciare la complessità**

1957 Davis prende la teoria di Maslow e la porta ai luoghi di lavoro. La teoria di Maslow è più complessa rispetto alla teoria comportamentista; abbraccia una dimensione umana che prima non c'era. Si iniziano a scoprire determinate cose: la paga non motiva tutti allo stesso modo, alcuni motivatori non possono operare allo stesso modo e allo stesso tempo. La motivazione non è qualcosa di fisso ma di mutevole (si intuisce dal fatto che esiste una gerarchia) le esperienze di vita degli individui hanno un impatto sulla motivazione.



C'è un'applicazione poco corretta nel management : es. self-actualization è uno stato di benessere totale. Nella teoria di management, il termine è vago e viene associato all'affermazione di un individuo in relazione alla carriera. La teoria di Maslow è gender-biased (sottomissione delle scimmie femmine al dominio del maschio)

**Frederick Herzberg**

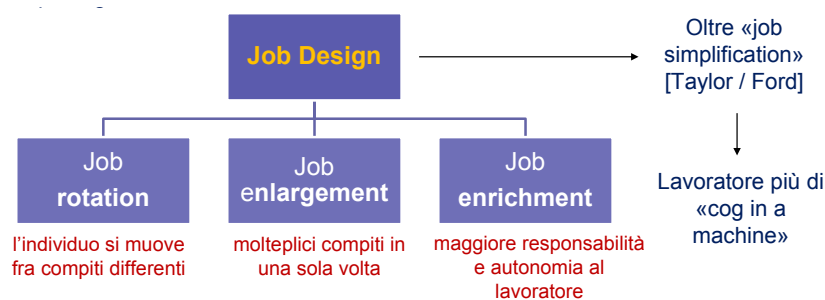
Psicologo americano del '900 che porta avanti la teoria dei due fattori motivanti e igienici. I fattori motivanti sono quelli che possono aumentare la soddisfazione dei lavoratori, mentre i fattori igienici sono quelli che di per sé non aumentano la motivazione ma che se sono assenti aumentano la demotivazione. Sono fondamentali quelli igienici. Egli pone la base del "job design" : il punto di partenza sono gli elementi del lavoro (non i bisogni individuali).

Le caratteristiche del lavoro si dividono in due gruppi:

1. **Fattori motivanti [motivating factors]:** fattori/caratteristiche del lavoro che possono aumentare la soddisfazione (es. raggiungimento, riconoscimento, responsabilità, crescita personale)
2. **Fattori igienici [hygiene factors]:** fattori/caratteristiche del lavoro che di per sé non aumentano la soddisfazione, ma se non presi in considerazione possono de-motivare il lavoratore (es. status, paga, relazioni interpersonali, condizioni lavorative)

La **paga** può motivare solo nel breve periodo, ma poi bisogna passare ai fattori motivanti. La crescente motivazione che porta soddisfazione nei luoghi di lavoro, viene stimolata attraverso il job design in un modo per cui si massimizzano i fattori motivazionali riducendo quelli igienici.

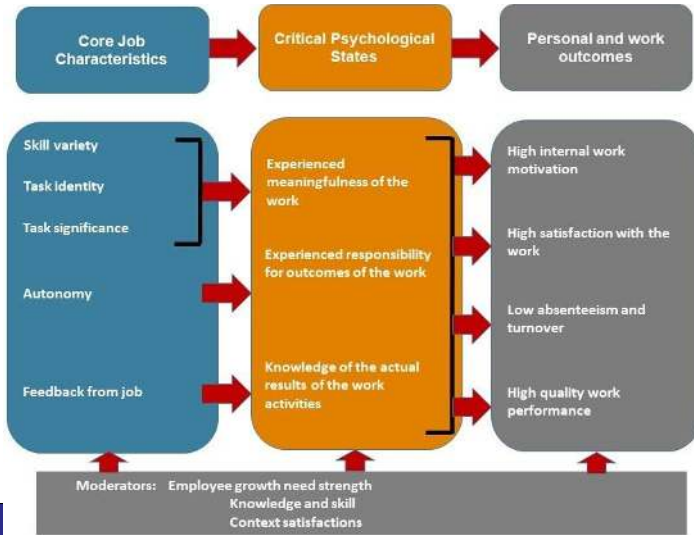
L'individuo non è più un semplice ingranaggio, ma molto di più.





**Hackman e oldham (1976)**

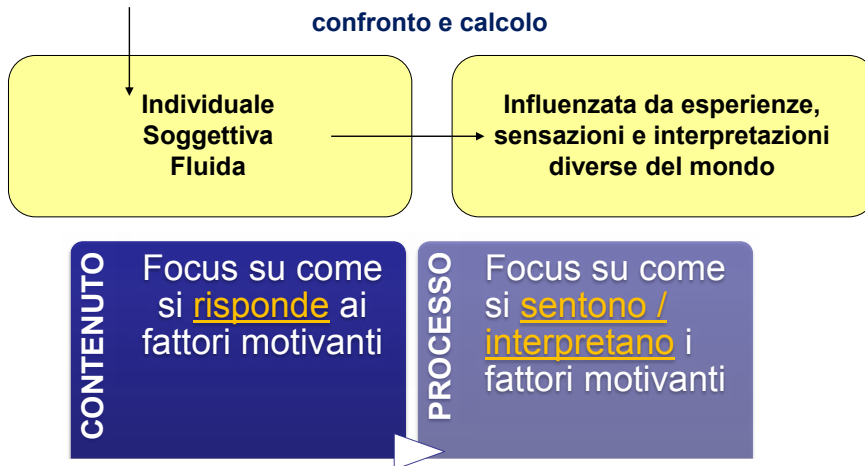
Vanno oltre il contenuto del lavoro per concentrarsi su varietà, identità, significatività , autonomia e feedback. Creano così il modello delle caratteristiche del lavoro che trova le proprie radici nella teoria di Herzberg.



**Teorie del processo**

La motivazione ha a che fare con i processi lavorativi. Secondo i teorici di questo ambito, la motivazione è il risultato di un processo individuale di percezione, confronto e calcolo. La motivazione è influenzata dalle esperienze di vita, professionali, dalla percezione, dalle interpretazioni del mondo, dal sense-making e sense-giving. Si concentrano su come sentono e interpretano gli individui i fattori motivanti.

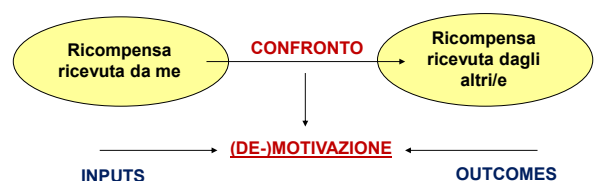
**La motivazione è il risultato di un processo individuale di percezione, confronto e calcolo**



Si hanno tre teorie molto importanti :

**equity theory**

J. Stacey Adams (psicologo americano degli anni '60) guarda al senso di giustizia ed equità che gli individui hanno nei luoghi di lavoro in ambito organizzativo (se io faccio un'attività e ricevo una ricompensa, mentre un altro ne riceve un'altra io vengo motivata in paragone con l'altro). I concetti di equità e giustizia sono alla base. La teoria si basa quindi sulla nostra percezione di "giustizia ed equità".





Nel confronto gli elementi principali sono due: gli input e gli output.

- **Input** = contributi che gli individui danno nel lavoro (tempo, responsabilità, entusiasmo, impegno)
- **Output** o **outcomes** = ricompensa ottenuta come risultato degli input, si tratta di ricompense materiali e immateriali (paga, aumento, sicurezza lavorativa, complimenti, reputazione, benefits)

L'individuo si motiva facendo un confronto fra gli input e gli output non solo in relazione a se stesso ma anche agli altri.

Altri elementi fondamentali sono i **referenti (referents)** :

- **self-inside** = esperienza avuta in altre posizioni nella stessa azienda
- **Self-outside** = esperienza avuta nella stessa posizione in altre aziende
- **Other-inside** = con gli input/outputs di altri individui nella stessa azienda
- **Other-outside** = con gli input/outputs di altri individui in aziende simili

Anche le **moderating variables (variabili moderanti)** sono importanti come la formazione, l'esperienza, le skills: tutte moderano la percezione di equità e giustizia

Cosa fare nel concreto?

- Standard di giustizia ed equità nel team di lavoro
- Ricompense facilmente paragonabili dentro/fuori l'organizzazione
- Conoscere i valori degli individui nel team (per il fit-valoriale e capire da cosa si sentono motivati)

Quali possibili reazioni a seguito di ingiustizie percepite?

- Minore ricompensa = rabbia, si ritrae la paga, si lavora meno, resistenza, si lascia il lavoro
- Maggiore ricompensa = senso di colpa, taglio di stipendio

Soluzioni possibili

Ri-bilanciare input e output, lasciare il lavoro, trovare ragioni per l'ingiustizia subita, chiedere un confronto diretto, mettere in atto comportamenti disfunzionali.

### Expectancy theory

di Victor H. Vroom (Business School Professor at Yale School of Management, contributo all'analisi psicologica del comportamento) = gli individui si motivano perché ci si aspetta il risultato che porterà a quel comportamento. Gli individui cercano delle ricompense positive o dei risultati positivi e per questo metteranno in atto dei comportamenti che porteranno a quel risultato. Gli individui sono motivati ad adottare un certo comportamento su altri perché ci si aspetta il risultato che porterà quel comportamento, essi cercano ricompense positive e per questo adottano comportamenti che li guideranno verso quell'obiettivo

Elementi dell'equazione di Vroom :

$$MF = E \times I \times V$$

Motivational Force = expectancy x instrumentality x valence

Expectancy = credenza che un certo sforzo / azione porterà a un certo risultato

Instrumentality = il risultato porterà a ottenere a una certa ricompensa

Valence = valore attribuito alla ricompensa

Esempio

- Si desidera un aumento (V)
- Si crede che questo lo si otterrà con un aumento delle vendite (I)
- L'azienda aumenta le vendite con l'approccio del telemarketing (E)
- Si investe sul telemarketing, ma non sull'aiutare un collega nel sistemare il database dei clienti.

Conseguenze? Si rischia di perdere di vista gli altri, il gruppo

### Goal setting theory

Di Edward Locke (psicologo americano) e Gary Latham (Prof. of Organizational Effectiveness at Rotman) = teoria molto popolare negli studi di organizzazione e management ed è alla base di molte pratiche organizzative (tipo i sistemi di incentivi). Si mettono a punti degli obiettivi da seguire per incrementare la motivazione.

Assunto di base: **gli individui rispondono meglio a obiettivi specifici e chiari con feedback buoni, più che a frasi vaghe (es. «fai del tuo meglio»).** Pertanto, la motivazione è determinata dalla difficoltà, specificità e feedback nel raggiungimento di un certo risultato.



Gli obiettivi devono essere misurabili e sono catturati dall'acronimo SMART (specific, measurable, achievable, realistic e time-related). Gli obiettivi difficili da raggiungere danno maggiore soddisfazione.

**Pro della teoria**

- Opera al meglio con obiettivi nel breve-medio termine; facili da raggiungere
- Offre guide per progettare sistemi di pagamento e ricompensa
- Spunti pratici per motivare le persone concretamente

**Focus sui benefici**  
[es. studio su consulenti psicologici: supporto dagli altri, orari flessibili = la chiamata si mantiene]

Ma quali limiti della «chiamata»?

Più ore a lavoro; povertà; sfruttamento; emozioni conflittuali; dubbio; burnout; manipolazione dell'identità [Agony and Ecstasy]

Vantaggio dell'organizzazione più che individuo [...]

**2. Centralità de Sé a lavoro**  
Minimizza il ruolo dell'Altro, centrale nella «chiamata» [mira a fini sociali e orientati agli altri]

*Calling*: sacrificio per uno scopo elevato + senso di dovere verso gli altri [persone, animali, ambiente]

**Contro della teoria**

- Focus sui propri obiettivi rischia di far perdere di vista quelli più ampi
- Focus sugli obiettivi potrebbe incoraggiare un comportamento poco etico
- Focus sugli obiettivi potrebbe portare i lavoratori a considerare solo ciò che è calcolabile e misurabile, tralasciando ciò che è intangibile (es. collettività, condivisione, supporto)

**Approcci sociali : il senso del lavoro**

Oggi si parla tanto di meaningful work perché il lavoro è al centro dell'identità della persona, il lavoro è al centro della vita degli individui perché dà senso alla vita stessa. Il lavoro è un biglietto di riconoscimento verso gli altri ed quindi è ricco di significato e significante anche a livello di vita sociale.

Il lavoro è spesso al centro dell'identità di una persona e contribuisce a definirla (come pensa, come veste, come si comporta, come agisce). Quando ci si presenta, spesso si dichiara la propria occupazione (e si ricevono reazioni diverse a seconda di quello che si fa). Il lavoro è significante [meaningful]: ha un significato a livello sociale.

**Teorie psicologiche della motivazione:**

**Focus su bisogni, aspettative, stimoli, ricompense, ecc.**

**Personalità? Identità? Complessità umana?**

**Quale relazione fra lavoro-contesto sociale?**

- Perché lavoriamo?
- Come consideriamo il «non lavorare»?
- Il lavoro è un dovere? [«our bodies are working bodies» – M. Foucault]

**Cosa significa essere una dottoressa? Fare il badante? Essere un'artista?**

**Approcci sociali (e socio-radicali)**

Le persone hanno un potenziale illimitato, ed è la natura del lavoro che svolgono a demotivarle [ Felix Guattari]

**Oggi: Focus sul 'meangful work' e su 'work as a calling'**



“Meaningful work” e “work as a calling”

- Job = focus sul guadagno economico
- Career = focus sugli avanzamenti di carriera
- Calling = focus sul lavoro “profondamente “ significativo

I primi due si concentrano sul fatto che sia difficile ispirare o motivare l’individuo oltre i suoi interessi personali e strumentali mentre il terzo ha valenza personale, morale e sociale (oltre che strumentale) poiché si contribuisce al bene più grande, alla ricerca di un mondo migliore.

I due concetti di “meaningful work” e “work as a calling” sono collegati fra loro: tutto il lavoro come chiamata è significativo ma non tutto il lavoro significativo viene visto come una chiamata (Bunderson and Thompson 2009)

Le organizzazioni ricoprono un ruolo importante poiché incoraggiano il “work as a calling” attraverso concetti di creatività, autenticità e innovazione che rispecchiano le chiavi del successo. Si parla di “workplace spirituality” (es. mindfulness per aumentata produttività) e si fa un focus sulle fonti, mezzi ed esiti della “chiamata” per capire i benefici. Per sollecitare il “work as a calling” le organizzazioni usano il performance appraisal, il training and development al fine di aumentare il senso di appartenenza. La chiamata moderna porta alla felicità personale, all’auto-realizzazione e all’espressione del sé.

La definizione di “calling” ha origini diverse:

- **Riforma Protestante:** si espande il mercato, cresce l’urbanizzazione, aumenta l’innovazione tecnologica [Hardy 1990]
- **Lutero e Calvino:** resistenza alla Chiesa Cattolica che proteggeva la vocazione «sacra» di pochi eletti; si va verso il «lavoro secolare» delle masse [Dawson 2005]
- **Tradizione Protestante:** tutto il lavoro retribuito è una strada per l’espressione umana, la soddisfazione, la salvezza [si va nel mondo, non si esce da esso (ascesi)]
- **Calling [Beruf]:** è data da Dio, fornisce all’individuo un forte senso del Sé, è un driver dell’etica del capitalismo basata sul «self-work» [Heelas 2002] – soft capitalism
- **Epoca Vittoriana:** definizione moderna di «calling» - il lavoro retribuito è un modo per servire Dio; visione secolare di chiamata; trovare senso: obbligo/dovere morale

‘Living at the border of poverty’: How theater actors maintain their calling through narrative identity work [Cinque et al. 2021]

Domande da rispondere

1. Come si mantiene il senso di chiamata nelle difficoltà [economiche, emotive, esistenziali]
2. Quale è il ruolo dell’Altro?

Il caso degli attori di teatro che parlano del loro lavoro in termini di «vocazione», «necessità», «lavoro più bello del mondo»...ma anche una vita di difficoltà e spesso miseria [lavoro di m\*\*\*\*]

Studio di come costruiscono, insieme, narrativamente, il loro lavoro

1. **Narrativa religiosa** = identità del martire
2. **Narrativa politica** = identità del cittadino responsabile
3. **Narrativa terapeutica** = identità del “self-life coach”

Funzioni delle narrative (o storie) sono quelle di definire l’identità fattoriale, mantenere il senso di “work as a calling” e aiutare a gestire le difficoltà e contestualizzare il ruolo dell’altro in questa “chiamata”

Ciascuna struttura narrativa spiega come gli attori mantengono il senso di «chiamata» [lavoro profondamente significativo]: attraverso tre forme differenti di «identity work» narrativa [focus linguistico]

Narrazione	Elemento del lavoro teatrale	Identity work	Identità	L’Altro
<b>Religiosa</b>	<b>Sacrificio</b> • Anti-capitalismo • Elevazione	<b>Purificante</b> [dal mercato]	<b>Martire</b> [arte]	<b>Altro in senso etico e sociale</b> [non-attori/artisti + attori/artisti market-oriented]
<b>Politica</b>	<b>Responsabilità</b> • Emancipazione sociale; svegliare le coscienze	<b>Riconciliante</b> [arte/non-arte]	<b>Cittadino</b> [anche non arte]	<b>Altro in senso etico e sociale</b> [attori/artisti puristi]
<b>Terapeutica</b>	<b>Cura del Sé</b> • Autenticità • Conoscenza del Sé • Sviluppo del Sé	<b>Auto-questionante</b> [opportunismo arte/non-arte]	<b>Self-coach</b> [anche non-arte]	<b>Altro in senso comparativo</b> [non- attori/artisti]



- focus su individuo (terracentrica) verso sociale (religiosa + politica) e la chiamata in senso classic/neo-classico verso la chiamata in senso moderno.

***“Arguably, prominent neoliberal policy implementation encourages sacrifice and responsibility as fundamental values through which individuals achieve material prestige and social recognition, particularly in work contexts. However, without the duty toward the other, these values become self-referential, and perhaps empty”***

Si hanno diverse implicazioni : ambiguità fra due dimensioni di calling [individuale e sociale]

- Sfruttamento organizzativo ; basso salario (se non assente)
- Normalizzazione delle pratiche di sfruttamento [dark side of calling]
- Discorso manageriale dominante: lavoro come chiamata per interessi personali

## Decisioni

È un tema molto importante perché prendere decisioni è fondamentale sia dal punto di vista individuale che organizzativo. Si agganciano ad altri temi come quello della personalità e della percezione.

Si parla delle decisioni come decision making process.

### Decision-making process (processo decisionale)

Si tratta di un processo cognitivo (ha a che fare con la capacità di scegliere un corso di azione fra una serie di alternative possibili) sia in ambito pubblico che privato. Saper scegliere, soprattutto in condizioni precarie, è molto importante.

Ogni processo di decision-making produce una scelta che porta o non porta all'azione.

Scienza decisionale o teoria delle decisioni = scienza che studia le decisioni e le varie teorie che si sono sviluppate per spiegare il processo decisionale. In ambito organizzativo evidenzia quanto sia importante compiere scelte in ambiti precari e dimostra quanto sia importante per i leader essere consapevoli delle decisioni a causa delle possibili trappole decisionali. Serve per evitare le trappole in cui manager e lavoratori in generale cadono nel loro operato quotidiano e la conseguente diminuzione delle prestazioni lavorative o strategiche.

Avere la disponibilità delle informazioni è molto importante perché permette di avere un quadro più ampio.

In ambito organizzativo decidere è importante perché ci si trova in posizioni più importanti e con minori margini di backup rispetto magari a un giovane che sceglie l'università (se un manager compie scelte errate nella definizione di un budget è molto più rischioso rispetto a un giovane ventenne che sbaglia l'indirizzo universitario).

Processo decisionale (approccio tradizionale) : decidere in 8 fasi

1. Definizione del problema
2. Definizione degli obiettivi
3. Raccolta delle informazioni
4. Valutazione delle informazioni
5. Definizione delle alternative possibili
6. Valutazione delle alternative possibili
7. Scelta dell'alternativa
8. Valutazione dei risultati

Si parte dalla definizione del problema e degli obiettivi, si ricercano le informazioni e si evidenziano le varie alternative per poi definire una scelta possibile che verrà poi valutata.

Questo modello non dà una rappresentazione accurata della realtà perché i comportamenti variano così come le azioni e le scelte stesse .

### Il modello razionale e le sue criticità

Le decisioni vengono definite come l'anticamera del comportamento (prima decido, poi agisco). Si mettono in moto le azioni (trigger): si ha il binomio “decisione-azione”

La scienza decisionale (prospettiva economica) nasce in epoca illuminista con Daniel Bernoulli (1700-1782) con il **paradosso di san pietroburgo** che descrive un particolare gioco d'azzardo basato su una variabile casuale con valore atteso infinito, cioè con una vincita media di valore infinito. Ciononostante, ragionevolmente, si considera adeguata solo una minima somma, da pagare per partecipare al gioco. Il paradosso di San Pietroburgo è la classica situazione in cui l'applicazione diretta della teoria delle decisioni (che tiene conto solo del guadagno atteso) suggerisce una linea di condotta che nessuna persona ragionevole si sentirebbe di adottare. Il paradosso si risolve raffinando il modello di decisione e prendendo in considerazione il concetto di utilità marginale e il fatto che le risorse dei partecipanti sono limitate (non infinite). Il paradosso presentato da Bernoulli è importante perché in esso si sosteneva che la speranza matematica fosse un'elemento cardine nelle decisioni. L'individuo può guadagnare il massimo solamente se si gioca



all'infinito. Il paradosso consiste nel fatto che nessuno giochi all'infinito. Questo paradosso porta in ballo l'elemento dell'utilità marginale (valore e soddisfazione ottenuti nel consumo di un prodotto - decresce se aumentano le somme). L'individuo deve capire l'utilità di qualcosa per capire come agire. Bisogna valutare un oggetto non basandosi sul costo ma sull'utilità che se ne trae. L'individuo decide e sceglie in relazione all'utilità. Ritorna la visione di homo economicus di Pareto. Bernoulli prende spunto del PSP : la speranza matematica = possibilità di decidere cosa è giusto fare (formulazione indimostrabile). La speranza matematica di un guadagno atteso è massima se il numero delle giocate è infinito – ma chi gioca all'infinito?

Una buona decisione non è altro che il risultato di un'analisi razionale delle probabilità associate alle alternative perseguibili.

“Speranza morale” = speranza matematica dell'utilità = l'utilità marginale del denaro è decrescente all'aumentare delle somme a disposizione (UM: valore o soddisfazione ottenuti nel consumo di un prodotto).

La determinazione del valore di un oggetto deve essere basata non sul suo prezzo, ma sulla sua utilità

Dalla razionalità assoluta si passa al “principio dell'utilità marginale”: una buona decisione è il risultato di un'analisi delle probabilità associate alle alternative perseguibili moltiplicato per il valore “marginale” associato a ciascuna alternativa.

Questa visione ha influenza sugli studi filosofici utilitaristici come la filosofia di J. Bentham.

### Jeremy Bentham e la filosofia morale

Siamo nel periodo dell'utilitarismo inglese del 1800. Per lui le persone agiscono nel mondo mentre vanno alla ricerca del piacere; gli interessi precedono le paure. L'individuo agisce cercando di assecondare i propri interessi, di raggiungere il piacere. La felicità consiste nel massimo piacere e minimo dolore possibile. L'azione è buona quando è utile e quindi produce piacere. Il piacere non individualistico ma collettivo [prospettiva sociale]

**Utilitarismo** = la cosa giusta da fare / decisione da prendere è la massimizzazione dell'utilità = base della “teoria della scelta razionale”

### Teoria della scelta razionale

Sostiene che ci sia un prezzo per qualsiasi cosa e l'azione umana sia determinata dal soddisfacimento degli interessi personali. In questo processo decisionale, si sceglie sulla base di un rapporto tra costi e benefici. La decisione giusta da prendere è quella che segue un processo per cui si analizzano i costi, i vantaggi e gli svantaggi, le possibili conseguenze e si tende ad assegnare un valore monetario a tutti gli elementi interni e coinvolti nella decisione. La decisione giusta si prende in base all'analisi del costo dell'azione e dei benefici che porta, nel momento in cui i vantaggi sono superiori agli svantaggi; si deve avere una misurazione accurata delle implicazioni/ conseguenze e si deve assegnare un valore monetario a tutti gli elementi della decisione.

Ci sono alcune criticità: non tutti gli elementi sono quantificabili (esistono degli elementi qualitativi), quanto valore monetario si dà alla vita di un essere umano?

Es Caso “Ford Pinto” (1971-1980) : difetto di progettazione causa varie morti

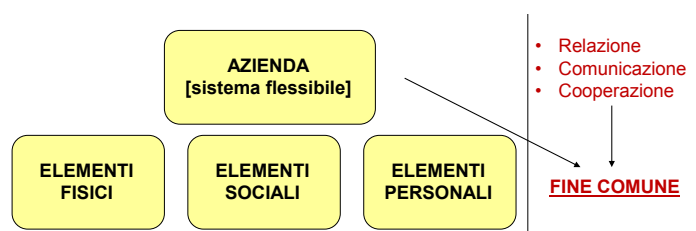
- decisione (costi-benefici) : risarcire o ritirare le auto dai mercati e ripararle?
- Decisione : risarcire i danni
- Perdita di vite umane (problema etico) + danno all'immagine di Ford

Un buon leader cerca di considerare anche la dimensione etica e non solo quella economica. Viviamo in un contesto storico-sociale in cui la questione economica domina su tutto.

Tutti i beni sono delle «commodity», strumenti di profitto? Gli esseri umani no... si tratta il tema dell'homo oeconomicus (Vilfredo Pareto, 1848-1923) per cui l'individuo tende a massimizzare le sue utilità e per cui gli esseri umani sono agenti razionali e mossi dall'interesse personale.

### criticità del modello razionale

Il modello razionale viene criticato da Herbert Simon, fondatore della scuola decisionale e premio nobel nel 1978 per l'analisi dei processi decisionali. Simon critica i modelli razionali puri



### La razionalità limitata (vs. Razionalità assoluta) del processo decisionale

Si passa dall' homo economicus all' uomo organizzativo: è impossibile sapere ex ante tutte le conseguenze delle proprie azioni, per capire cosa succede bisogna vivere le cose. La razionalità ha un limite e non è assoluta.

*«Il successo di un'azione dipende dal grado di attendibilità delle informazioni di un soggetto e dalla sua capacità di costruire correttamente il modello operativo più adatto a risolvere i problemi che gli stanno di fronte»*

Acquisto di una nuova casa: potete essere assolutamente razionali, raccogliere tutte le informazioni, assegnare un valore monetario ad ogni elemento della scelta? No, è impossibile avere tutte le informazioni, bisogna raccoglierle fino al "livello di soddisfazione"

Le informazioni che raccogliamo devono essere attendibili. C'è un importante lavoro di ricerca dietro il processo decisionale. È impossibile acquisire tutte le informazioni possibili perché ci sono infinite informazioni a nostra disposizione. Si raccolgono le informazioni fino a un livello di soddisfazione.

### Teoria delle decisioni soddisfacenti

Diventa importante semplificare il processo per gestire al meglio le informazioni che una persona si trova a dover gestire. In questo modello entra in gioco l'elemento della probabilità e dell'imprevedibilità. Si prendono delle decisioni ma ci possono essere degli imprevisti. Nelle scelte che si fanno c'è sempre un'elemento di imprevedibilità ma noi rischiamo di sottovalutarlo. Simon dice che dobbiamo fare i conti con la limitatezza della razionalità. L'individuo tende a/ vorrebbe compiere scelte razionali, ma viene limitato dal fatto che non sussista la razionalità assoluta.

Si ha l'ottimizzazione approssimata ovvero una semplificazione al fine di migliorare la gestione. Si passa dal modello "ottimizzante" al modello "soddisfacente", dalla "probabilità" all' "imprevedibilità" (razionalità limitata e aleatorietà).

Il soggetto tende alla razionalità, alla scelta razionale, vorrebbe comportarsi secondo un modello razionale, è intenzionalmente razionale ma anche limitatamente razionale. Per quanto riguarda la persona organizzativa la decisione dipende dal raggiungimento della soddisfazione. È importante per questo avere una check list in cui si vanno ad annotare tutte le cose possibili a cui prestare attenzione, ai diversi fattori che possono influenzare la decisione al fine di compiere quella giusta.

### Comportamento individuale in un contesto organizzativo: Il messaggio di Herbert Simon

Con Herbert Simon si ritorna al binomio decisione - comportamento. Essi sono strettamente collegati e si influenzano a vicenda.

Si hanno vari elementi da considerare:

- Limite della razionalità nel processo decisionale umano
- Mancanza di tutte le informazioni
- Difficoltà a prevedere tutte le conseguenze possibili
- Variabilità del comportamento umano
- Le decisioni possono apparire irrazionali
- Entra in gioco la questione del «potere» [ambiguità nel raggiungimento di un obiettivo]

### La razionalità euristica - modello decisionale euristico

Questo modello è stato elaborato da Daniel Kahneman, nobel per l'economia (2002) e il suo lavoro mette insieme economia e psicologia dando il via al filone dell'economia comportamentale. Si trova il concetto di "eurisma" dal greco eurisko = ricreare.

### Teoria del prospetto (prospect theory) Kahneman e Tversky

Si tratta di prendere decisioni in condizioni di incertezza attraverso delle "scorciatoie decisionali": regole di ricerca delle informazioni, ovvero attraverso eurismi (ancoraggio, rappresentatività, disponibilità).

Si ha semplificazione, rafforzamento del modo di decidere, minimizzazione dell'ansia e dei calcoli complessi.

### Ancoraggio

Rimanere ancorati a qualcosa che si conosce già. Si tratta di avere a che fare con punti di riferimento in condizione di incertezza. Il raggio di possibilità ha un punto di riferimento (ancora). Si ha un eurisma di ancoraggio nel processo decisionale perché si semplifica il modello decisionale e gli elementi sono poco variabili, ovvero fungono da ancora.

Esempio: definizione di budget per l'anno successivo e l'ancora è il budget dell'anno precedente.



**Economia comportamentale e «opzioni di default»** una decisione viene presa sulla base di «opzioni di default» [credibili e raramente modificabili] che sono state stabilite, ufficializzate e condivise da chi occupa una posizione di autorità (es. governi nazionali)

### Rappresentatività

Si valuta la probabilità di quanto A (un individuo schivo, silenzioso e introverso) sia rappresentativo di B (un gruppo di bibliotecari più che dei cantanti rock). La domanda a cui si deve rispondere è: quale è la probabilità che A appartenga a B / che da un processo A si verifichi un evento B? I giudizi di probabilità vengono fatti in base a quanto rappresentativo è un evento rispetto al processo giudicato...

### *Eurisma della rappresentatività*

Poche informazioni: formulazione di giudizi utilizzando le conoscenze a noi familiari che reputiamo "rappresentative" del caso decisionale (non si indaga ulteriormente). È un pregiudizio/stereotipo : si tende a preferire quello che già si conosce. Bisogna fare attenzione perché se il (pre-)giudizio è infondato, allora la decisione sarà sbagliata!

### Disponibilità

Decidiamo sulla base delle informazioni disponibili, si dà maggiore importanza alle info disponibili. Si ha una sistematica sopravvalutazione delle informazioni disponibili. Le informazioni disponibili influenzano il processo decisionale.

Esempio: settore della comunicazione/marketing. A parità di costo e qualità, si tende a comprare un prodotto dal brand noto.

Siamo più influenzati dalle informazioni che sono disponibili. In ambito organizzativo si hanno spesso processi di «performance appraisal»? [azioni e comportamenti recenti / lontani di un individuo X sottoposto a valutazione]. Siamo più influenzati dalle informazioni che sono reperibili facilmente e rapidamente.

## L'overconfidence e il bias dell'ottimismo

Overconfidence o sicumera = quando le tre scorciatoie decisionali agiscono in contemporanea

*«forma di superiorità decisionale che porta le persone a essere sicure di sé, insensibili rispetto alla razionalità delle decisioni, alla verifica delle informazioni in possesso, privilegiando modelli mentali consolidati»*

Lato negativo = sopravvalutazione delle proprie capacità al punto da ignorare i rischi [es. sport, finanza, immobiliare...politica!]

Lato positivo = strumento per orientare il comportamento delle persone

### Come evitare la trappola dei 3 eurismi?

- Ricorrere all'aiuto di esperti evitando una decisione individuale: consultare chi ha più esperienza
- Utilizzare la check-list da sviluppare in assenza di stress e urgenza, ma perfezionabili costantemente
- Utilizzare un eurisma opposto: testare le possibilità opposte (spostare l'ancoraggio ed essere in grado di abbracciare la flessibilità per cambiare idea)
- Dall'individuo al team: confronto e sviluppo di nuove idee
- Incrementare l'orizzonte informativo (es disponibilità)

### Bias dell'ottimismo (Tali Sharot)

Gli individui, indipendentemente dal genere, età e dalle biografie individuali, tendono a sovrastimare le informazioni con significato positivo. Questo ha portato le persone a spingersi fino ai confini del mondo e oltre.

Si tratta di una versione particolare dell'overconfidence di Kahneman. Indipendentemente dagli attributi anagrafici [razza, genere, età, ecc], le persone tendono a sovrastimare le informazioni con significato positivo.

Questo bias ha portato le persone a esplorare i i confini del globo e oltre; a investire, ecc. Le organizzazioni scommettono sui loro lavoratori, prodotti e servizi...



## Le intuizioni nel processo decisionale

Intuizione : dal latino tardo *intuitio* - *onis*, der. di *intuire* “vedere dentro”

«*Conoscenza diretta e immediata di una verità, tradizionalmente contrapposta alla conoscenza logica e discorsiva*»

Ha a che fare con l'istintualità piuttosto che con la cognizione razionale (es. fidarsi di una persona a pelle). Si tratta di un processo associato all'inconscio. L'aspetto negativo dell'intuizione è quello della possibilità di **framing**, ovvero di inquadrare una persona, che comporta una difficoltà nel cambiare idea.

## Apprendimento (knowledge and learning)

Sia in relazione agli individui che alle organizzazioni. L'apprendimento è un processo di costruzione e assorbimento della conoscenza che è solo apparentemente momentaneo ma che in realtà è permanente. È un processo di formazione e trasformazione di esperienza e conoscenza, comportamento, abilità e competenze individuali. In un contesto sociale in continua trasformazione, in cui il cambiamento avviene in maniera continua, è importante non fermare mai il proprio apprendimento. La conoscenza è abbastanza effimera; i fatti e le notizie invecchiano molto velocemente così come la popolazione. È importante che anche gli adulti ingaggino un apprendimento delle nuove skills. Si tratta dell'argomento sia a livello individuale che collettivo (ruolo dell'AI nelle vite e nei sistemi educativi e lavorativi).

L'apprendimento ha molta importanza in un contesto in continua trasformazione a causa di tre fattori:

- Obsolescenza della conoscenza (inattualità, invecchiamento)
- Invecchiamento della popolazione
- Allontanamento dell'età pensionabile

Si ha la necessità costante di apprendimento per lo sviluppo individuale e organizzativo. Con apprendimento si intende un processo individuale e collettivo attraverso sistemi formativi (scuola-impresa) nel lavoro e nella vita privata.

### Apprendimento individuale

- **Complesso** : cambiamento duraturo più difficoltoso con l'avanzare dell'età
- **Costoso** : a livello fisico, cognitivo ed emotivo
- **Luogo** : diverse fasi vs. istantaneità ; tempo per processo di interiorizzazione
- **Vitale** : le riserve cognitive aiutano nella gestione delle patologie (es. neuro-degenerative); evoluzione del proprio bagaglio conoscitivo e attitudinale per stimolare la motivazione ed evitare malattie

### Apprendimento nelle imprese

Molteplici modalità di apprendimento : in maniera informale, attraverso i gruppi, quotidianità, riunioni, relazioni interpersonali, approfondimenti individuali ma soprattutto attraverso la formazione.

**Formazione** = strumento di gestione delle persone al lavoro per attivare l'apprendimento sistematico e continuo. Progettazione intenzionale e mirata per cambiare/migliorare conoscenza, attitudini e abilità. L'organizzazione deve capire dove è carente. Si organizzano corsi di formazione a partire da un fabbisogno di un'organizzazione. La formazione è una leva strategica per l'organizzazione che serve per competere in maniera salda nel mercato locale e internazionale.

Ci sono 4 motivi fondamentali che definiscono il perché le organizzazioni evitano di portare avanti corsi di formazione e per cui li ritengono investimenti costosi :

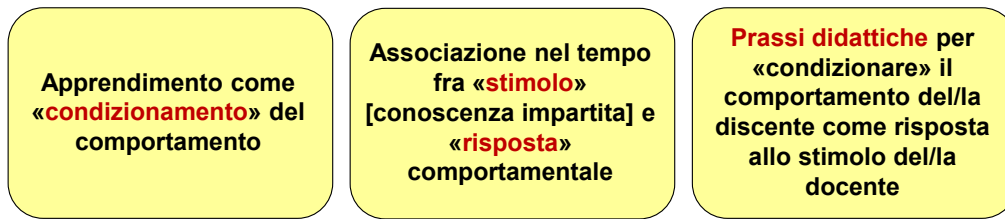
- Sottrarre le persone al normale svolgimento delle attività lavorative
- L'attività certa quotidiana allontana l'attività incerta di apprendere il nuovo
- Necessità di trovare il tempo per programmi di apprendimento
- Costi per le attività di progettazione della formazione aziendale

Errori comuni da parte delle organizzazioni :

- Formazione senza obiettivi chiari e definiti
- Assenza di analisi ex ante del fabbisogno formativo e valutazione post-formativa
- Manca lo sviluppo di una reale consapevolezza dell'impatto formativo su lavoro e persone

## Approccio comportamentista

- Matrice psicologica : trasformazione “condizionata” del comportamento
- Visibilità dell'apprendimento
- Trasformazione esterna del comportamento



Per quanto riguarda l'apprendimento secondo l'approccio comportamentista ci muoviamo nell'ambito "stimolo-risposta". Il nuovo comportamento è attivato in risposta a uno stimolo che, quando ripetuto, viene memorizzato grazie a nuove associazioni (Classical Conditioning - Pavlov). Apprendimento condizionato può essere rafforzato con l'introduzione di una ricompensa o punizione; il nuovo comportamento viene memorizzato tanto quanto più è supportato dall'introduzione di un rinforzo (Operant Conditioning - Skinner)

#### Approccio comportamentista vs. Approccio manipolativo

- Il condizionamento è diverso dalla manipolazione : meccanismo di influenza per condizionare comportamento altrui a proprio vantaggio - problemi etici
- Punizioni come eticamente corrette (es. docente mette discente in castigo)

6 tecniche non-punitive molto diffuse = stimolano un comportamento positivo nell'individuo per il proprio vantaggio:

- **seduzione** = complimenti o promessa di favore
- **Silenzio** = ignorare fino a che l'azione non si compie
- **Coercizione** = criticare, minacciare
- **Razionale** = fornire le ragioni
- **Regressiva** = tenere il broncio
- **Svilimento** = comportamento umile

#### Prassi didattiche comportamentiste : gli elementi principali

1. **Ruolo attivo del docente e passivo del discente**
  - Il docente lancia stimoli attivando il condizionamento del comportamento
  - Il discente reagisce al comportamento: ruolo passivo
  - Il docente fornisce un set pre-definito di risposte corrette
2. **Centralità della tecnica di lezione frontale**
  - Docente come fonte di conoscenza (spiegazione)
  - Ruolo passivo del discente (ascolto)
  - La verifica: strumento per testare la memorizzazione delle risposte
3. **Utilizzo del metodo preventivo e punitivo dell'errore**
  - L'errore ha un valore negativo e per tale motivo va evitato
  - Frustrazione e stress nel discente punito
  - Error-avoidant training : guida al discente per rispondere correttamente; viene scoraggiata la sperimentazione
4. **Spazio = progettazione di luoghi didattici con la "prospettiva dello spettatore"**
  - Il luogo fisico è funzionale alla passività del discente
  - La prospettiva dello spettatore: si apprende come apprendono gli spettatori di un evento artistico o sportivo (dall'esterno)
  - Aspetto simbolico: l'aula è costruita attorno al docente

#### Diffusione e limiti dell'approccio comportamentista

Questo approccio è così diffuso nei sistemi educativi perché in qualche modo soddisfa le aspettative sociali che noi abbiamo. Si ha un approccio coerente con le aspettative di molti sistemi culturali: classe tranquilla e ordinata con studenti seduti e in silenzio, scarsa interazione con il docente e fra studenti. Approccio che facilita l'osservazione e la misurazione : osservazione, codificazione, misurazione di obiettivi e risultati; sistemi autonomizzati di correzione dei test di verifica.



### Criticità dell'approccio comportamentista

1. Durata nel tempo del condizionamento del comportamento
  - Se il rapporto risposta-punizione viene meno, il comportamento ritorna al precedente
  - Cambiamento solo temporaneo: non c'è un "vero" apprendimento
  - Il comportamento si mantiene solo quando i rinforzi sono costanti nel tempo
2. Riduzione di comportamenti esplorativi
  - L'uso della punizione per velocizzare la memorizzazione: paura e inibizione
  - Per non sbagliare si adottano dei comportamenti conservativi
3. Mancata considerazione della dimensione sociale dell'apprendimento
  - Relazione sociale docente-discendente e interpersonale fra discenti
  - L'osservazione di altri aiuta l'apprendimento (Bandura 1977) - "modeling"
  - "Apprendimento vicario" : imitazione e riproduzione di modelli di ruolo

### Approccio cognitivista e approccio costruttivista

Apprendimento = trasformazione del comportamento ma anche della cognizione. Si ha il focus sul cambiamento cognitivo. Obiettivo di non condizionare il comportamento ma di supportare l'individuo nel confronto con le interpretazioni altrui e nella costruzione di significati.

#### Apprendimento come trasformazione cognitiva

- Processo cognitivo e interattivo (Kohler 1921)
- Gli individui hanno una loro prospettiva del mondo e danno senso alle informazioni in modo specifico

*L'apprendimento è influenzato dal sistema di memoria individuale, dalla conoscenza precedentemente elaborata e dalle interpretazioni degli altri con i/le quali si entra in relazione*

Dalla natura oggettiva degli stimoli esterni a quella **sogettiva** : le rappresentazioni mentali che gli individui sviluppano da soli e nella relazione

**Wolfgang Kohler** (1887-1967) fece un esperimento con gli scimpanzé (ispirazione Gestalt) per mettere in luce le trasformazioni cognitive. L'esperimento consisteva nel porre una banana legata al soffitto a un'altezza maggiore rispetto allo scimpanzé e di mettere una scatola nella stanza: lo scimpanzé sposata la scatola sotto le banane e ci sale sopra al fine di raggiungerle. Nel raggiungere il suo obiettivo ha inventato nuova conoscenza in maniera creativa. Se noi portiamo questo esperimento all'interno dei luoghi di apprendimento, ci spiega che gli individui creativamente costruiscono nuova conoscenza in maniera attiva. Non c'è uno stimolo ex ante , non c'è la relazione stimolo-risposta, non c'è oggettività ma soggettività nel processo di apprendimento. Gli individui danno significato alle cose che fanno e trasformano la conoscenza.

Ruolo attivo dell'individuo: non si evita l'errore; si studiano problemi e strategie. Centralità degli aspetti creativi cognitivi, specie l'intuizione (insight). Non c'è nessuno «stimolo» progettato ex ante per un dato comportamento. La conoscenza (knowledge) non è appresa in modo oggettivo. L'attività cognitiva serve ad attribuire significati creativi al contesto esterno e se ne derivano comportamenti mai sperimentati prima.

### Approccio costruttivista

Si tratta di un'evoluzione dell'approccio cognitivista per cui l'attività primaria dell'individuo è l'attività psichica di costruzione del senso.

#### I meccanismi del processo di apprendimento

- **Assimilazione** = si incorporano eventi/oggetti nelle strutture cognitive esistenti
- **Adattamento** = modifica della struttura cognitiva per accogliere il nuovo
- **Socializzazione** = influenza delle dinamiche sociali , la costruzione di significati è determinata dall'interazione fra processi cognitivi individuali e processi sociali

Si ha la scuola attiva di Dewey con il metodo del "Learning by doing"

Prassi didattiche costruttiviste consistono nel non avere più costruzioni "giuste" ma supporto nella costruzione del reale, e nel fatto che sia fondamentale conoscere l'individuo e il contesto sociale in cui apprende



### Gli elementi comuni alla prassi (o pratiche) costruttiviste

1. **Ruolo attivo del discente**
  - Chi vuole apprendere deve giocare la propria partita
  - Centralità del pensiero critico: ricerca, analisi, interpretazione e collaborazione con gli altri
2. **Diffusione e pluralità di tecniche didattiche attive e collaborative**
  - Action learning / experiential learning : case studies, role playing , simulazioni
  - Tecniche di apprendimento collaborativo (a coppie e in gruppo)
  - Equità interazionale : maggiore opportunità di apprendimento
3. **Metodi supportivi dell'errore**
  - L'errore assume un ruolo positivo: prodotto naturale dell'apprendimento
  - "Learning by mistakes" ed "error-management training"
  - Errore = riflessione, correzione, strategie, sperimentazione, innovazione
4. **Ruolo guida del docente**
  - Importanza del ruolo del docente come più complesso e multi-dimensionale
  - Maggiori responsabilità pedagogiche
  - Facilitare l'interazione e allenare lo spirito critico del discente
  - Mantiene l'autorità pur facilitando l'autonomia (autonomy - supportive teacher)
5. **Progettazione di luoghi didattici con la prospettiva del giocatore**
  - Aule riconfigurabili e ricostruibili = sedie e tavoli possono spostarsi
  - I supporti di lavoro sono a disposizione di tutti
  - Facilitazione dei processi cognitivi e delle interazioni sociali

### Prassi costruttiviste nell'apprendimento degli adulti

Assunto di partenza = negli adulti l'apprendimento è volontario e libero

**Andragogia** = identificare le condizioni migliori di apprendimento per gli adulti, apprendimento attivo, sperimentale e collaborativo

Discente	Pedagogia	Andragogia
Concetto di Sé	Dipendente da risorse esterne	Consapevolezza
Ruolo dell'esperienza	Limitata	Estesa (contributo di esperienza)
Bisogno dell'apprendimento	Esterno	Interno
Orientamento dell'apprendimento	Soggetto/docente	Problema/performance

### Apprendimento nelle imprese: formazione e "training transfer"

Ha a che fare con la capacità dei lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione, di trasferire le informazioni recepite alle altre persone e mettere in atto quanto imparato. Si hanno varie modalità di apprendimento nel contesto lavorativo: operatività del lavoro, relazione con i colleghi, imitazione degli altri e sistemi di formazione.

**Sistema di formazione** = meccanismo operativo per attivare l'apprendimento in impresa , in modo sistematico e continuativo; obiettivo strategico d'impresa

1. **Analisi dei fabbisogni formativi** = chiarezza degli obiettivi d'impresa
2. **Progettazione e realizzazione dell'intervento** = metodi e strategie
3. **Valutazione della formazione** = per favorire la crescita del capitale umano

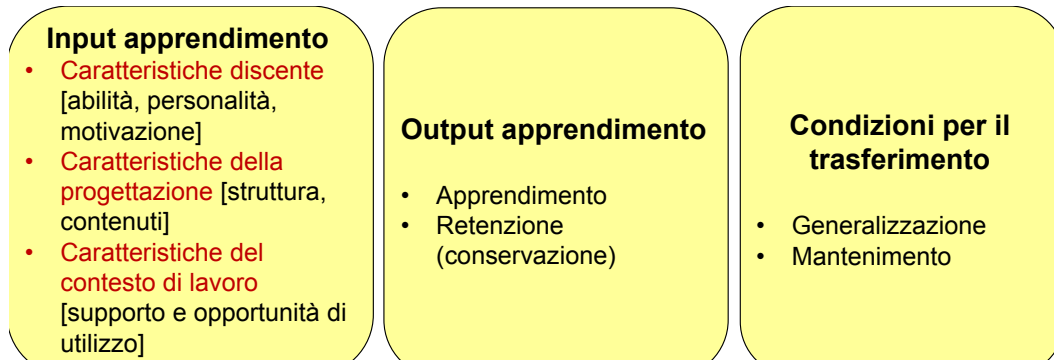
Il training transfer (Baldwin e Ford 1988)



Modello concettuale utilizzato per categorizzare gli antecedenti dell'apprendimento trasferito al lavoro (transfer of training). Applicare conoscenza e skills acquisite in fase di training ad un lavoro/ruolo

Le 3 categorie del modello training - transfer :

1. Input apprendimento
2. Output apprendimento
3. Condizioni per il trasferimento = generalizzazione, mantenimento della conoscenza



## Comunicazione

Definizione = «*un processo di scambio intenzionale e razionale di informazioni tra due o più soggetti, per trasmettere il significato di conoscenza desiderato, attraverso un sistema condiviso di simboli e regole di trasmissione*»

Si tratta di un processo di connessione fra individui, gruppi o istituzioni nello spazio-tempo, permea la vita quotidiana degli individui e delle organizzazioni e non consiste in un atto istantaneo ma piuttosto in un processo che richiede tempo.

Le principali forme di comunicazione sono:

- verbale (incluso lo storytelling)
- Non verbale (linguaggio del corpo)
- Scritta (e-mail, lettere e chat)

La comunicazione richiede sforzi, frizioni e ritardi; può essere lenta o veloce, dipende dal tipo di conoscenza che si vuole trasferire, dalle capacità di chi comunica, implica il trasferimento delle informazioni e una riflessione su quello che si vuole comunicare.

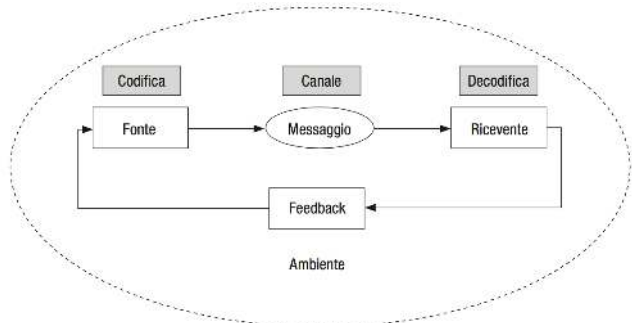
Comunicazione d'impresa = è importante per la prestazione e la performance dell'impresa stessa; a qualunque livello è finalizzata al raggiungimento di un obiettivo (influenzare, decidere, coordinarsi, trasferire conoscenza, informare). Si hanno due dimensioni della comunicazione efficace d'impresa: quella interna e quella esterna.



**Gli elementi fondamentali della comunicazione**

Un modello per l'analisi della comunicazione è quello elaborato da Shannon e Weaver nel 1949: tale modello è considerato vecchio ma evidenzia gli elementi chiave della comunicazione, per tale motivo viene usato solo per esplicitare le variabili importanti.

- Fonte che dà inizio alla comunicazione
- Canale attraverso cui avviene la comunicazione
- Ricevente che accetta il messaggio della comunicazione
- Messaggio prima codificato, trasmesso e decodificato
- Feedback dal ricevente alla fonte dopo la decodifica
- Ambiente nel quale avviene la comunicazione



Fonte e ricevente sono i due attori principali della comunicazione.

Le qualità principali della fonte sono:

- Essere in possesso di adeguata conoscenza ed essere in grado di trasferirla
  - Bisogna guardare e osservare i membri del team (specie se manager)
  - Chiedere pareri e feedback
- Essere motivata a comunicare
  - Creare un sistema di incentivi per favorire la comunicazione e lo scambio di informazioni
  - Avere voglia di condividere la conoscenza (knowledge sharing)
- Affidabilità e autorevolezza della fonte
  - La percezione da parte del ricevente influenza il livello di fiducia

FONTE            conoscenza | motivazione | affidabilità e autorevolezza  
 RICEVENTE    motivazione | riflessione

Per quanto riguarda il ricevente si deve avere **proattività** nel capire e decodificare il messaggio (ricerca di informazioni aggiuntive), evitare la **sindrome del "not invented here"** (rifiuto di usare soluzioni prodotte da altri perdendo l'opportunità di utilizzare soluzioni testate) e avere la capacità di riflettere e interiorizzare la nuova conoscenza per poi applicarla.

**Messaggio** = conoscenza da trasmettere. Nel modello semplice di Shannon e Weaver si sottolinea la chiarezza, trasferibilità e comprensibilità del messaggio. Nel modello manca la complessità (fonte/ricevente) che invece sussiste a diversi livelli.

La **conoscenza** trasmessa può essere, secondo il modello proposto da Nonaka e Takeuchi nel 1995:

- **esplicita** = conoscenza formalizzata e codificata in testi, istruzioni, diagrammi, esercizi, regolamenti, ecc. [es. manuali di progettazione, linee guida comportamentali, istruzioni operative] – Ha più a che fare con la teoria
- **tacita** = difficile da formalizzare per iscritto, trasferire e descrivere; maggiormente personale – ha più a che fare con la pratica

La comunicazione nella vita organizzativa dipende da diversi fattori: il tipo di conoscenza e l'azione necessaria per comunicarla efficacemente dipendono dal **canale** di comunicazione, dalle caratteristiche della fonte e dal ricevente, ci deve essere un 'fit' fra i vari elementi: non tutti i canali vanno bene per comunicare qualunque cosa.



**Conoscenza esplicita, tacita e combinata**

**Conoscenza teorica / proposizionale** = conoscenza scientifica, si basa su proposizioni e fatti già dimostrati e non implica la percezione

**Conoscenza processuale** = conoscenza basata sul know-how, teoria e pratica insieme, si basa largamente sull’esperienza e sulla pratica (es. AD in settori diversi - un buon AD è quello che ha fatto esperienze diverse e quindi sa agire in diversi campi settoriali)

**Conoscenza di soft skills** = abilità interpersonali, comunicative , di ascolto, empatia, gestione del tempo. Serve per capire come si gestiscono i gruppi di lavoro o come si esercita la leadership

**Conoscenza di reti di persone** = ha a che fare con il cosiddetto “networking”, è il capitale relazionale posseduto da una persona

**Canale**

È il mezzo attraverso il quale si trasferisce il messaggio; ogni canale presenta pro e contro secondo i vari contesti e non si può quindi sostenere che esista un canale migliore in maniera universale. Esso impatta sull’efficacia manageriale e organizzativa. Non esiste un canale migliore dell’altro (contingenza)

	<b>Sincrono</b>	<b>Asincrono</b>
<b>Mediato da computer</b>	Chat, Telefono, Videoconferenza	Forum, Piattaforme per l’apprendimento
<b>Non mediato</b>	Voce, Mimica	Libro, Giornale, Ciclostile (per i fan del vintage)

**Comunicazione mediata** = quando lo scambio di informazioni avviene attraverso canale digitale

**Comunicazione non mediata** = quando lo scambio di informazioni avviene a voce o attraverso la scrittura, la cartellonistica, gli artefatti

Con la diffusione e il processo tecnologico ci si sta spostando sempre di più da canali di comunicazione non mediata a canali di comunicazione mediata.

**Comunicazione sincrona** = quando lo scambio di informazioni fra soggetti accade nello stesso momento (in tempo reale)

**Comunicazione asincrona** = quando lo scambio di informazioni fra soggetti avviene con uno scarto temporale tra un messaggio e il successivo; il tempo di fruizione non dipende dal canale ma dalla volontà del ricevente di leggere/non leggere il messaggio.

La modalità di utilizzo dei vari canali nelle organizzazioni dipende dalle aziende e dalla loro cultura organizzativa.

**Teoria della “media synchronicity” (Dennis, Fuller e valacich)**

Ci sono delle variabili che definiscono il canale di comunicazione e sono:

- **Velocità di trasmissione (transmission velocity)** = Scambio di informazioni in tempi rapidi con feedback immediati e monitoraggio delle reazioni del ricevente in tempo reale (dialogo face-to-face)
- **Varietà simbolica (symbol variety)** = Ci sono vari tipi di comunicazione (es. verbale, non-verbale, scritta, video) che possono essere presenti nello stesso momento. La ricchezza simbolica può cambiare (es. condivisione di foto tramite Whatsapp mentre si parla al telefono; un docente parla verbalmente agli studenti utilizzando anche un linguaggio non-verbale) . Il linguaggio non-verbale consiste nell’uso del corpo, gesticolazione, convenzioni culturali tipiche di un popolo
- **Parallelismo (parallelism)** = Numero di fonti che possono trasmettere simultaneamente sullo stesso canale [es. un politico tiene un comizio di fronte a dei cittadini interessati a quel comizio. Se tutti parlassero contemporaneamente, il rumore del canale impedirebbe la codifica e decodifica del messaggio. Capacità di raggiungere, simultaneamente, un numero elevato di riceventi (es. email)
- **Modificabilità (rehearsability)** = Capacità del canale di consentire modifiche al messaggio mentre viene codificato (es. mandare un messaggio in chat prima di inviarlo)

- Riprocessabilità (reprocessability) = Possibilità di riesaminare e processare ulteriormente il messaggio inviato, dopo l'avvenuta ricezione (es. un testo scritto digitale)

**I due cluster dei canali (Maruping e Agarwal )**

Caldi = incontri face-to-face, videoconferenza, telefono (sincronici)

Freddi = forum, video, libri (asincroni)

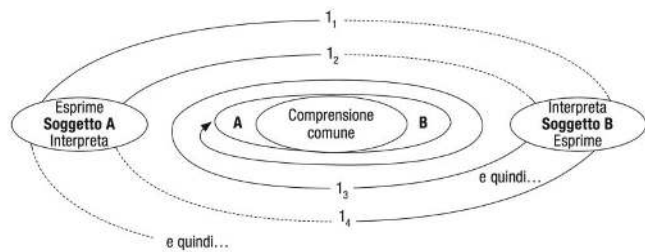
		Velocità di trasmissione			Velocità di trasmissione
Face-to face Videoconferenza Telefono		Varietà simbolica	Forum Piattaforme per lo scambio di conoscenza Testi scritti		Varietà simbolica
		Parallelismo			Parallelismo
		Modificabilità			Modificabilità
		Riprocessabilità			Riprocessabilità

**Feedback** = il messaggio di ritorno (dal ricevente alla fonte) = deve essere ben strutturato e contenere molte informazioni, scritto o orale, sincrono o asincrono, può avere varia intensità e frequenza.

**Modello senza feedback** = il ricevente non può comunicare con la fonte (TV). Si tratta di una comunicazione unidirezionale (da fonte a ricevente) in cui non è consentito chiedere info ulteriori alla fonte . La fonte non capisce se il messaggio è stato capito (decodificato) correttamente.

**Modello con feedback a bassa frequenza** = il ricevente può comunicare con 'bassa frequenza' (es. lezione frontale in Università). C'è un feedback di ritorno: dubbi, perplessità, approvazione, entusiasmo. La fonte può «aggiustare il tiro» con ulteriori messaggi . Fonte e ricevente si possono scontrare con barriere linguistiche e culturali

**Modello con feedback continuo (Rogers e Kincaid)** = modello ad "alta frequenza" (es. definizione di un piano strategico in un Consiglio di Amministrazione - CDA). Il processo di comunicazione lineare, da fonte a ricevente, si trasforma in un processo dialogico, in cui fonte e ricevente diventano soggetto A e soggetto B, impegnati a creare una comprensione comune dell'oggetto di comunicazione



**Ambiente** = luogo fisico o virtuale dove accade la comunicazione. Si tratta del momento storico, della cultura dei partecipanti, della stanza o videoconferenza, del "mood", del paese dove ha luogo la comunicazione. Il processo di comunicazione non è neutro rispetto all'ambiente in cui avviene ma sussiste una certa dipendenza fra i due elementi.

Alcuni aspetti importanti da considerare nella relazione fra ambiente e comunicazione sono il ritmo, l'atmosfera e lo status di fonte/ricevente che caratterizzano l'ambiente come una vera e propria esperienza. Comunicare non è un'esperienza asettica perché c'è un "portato emozionale"

**I cinque assiomi della Scuola di Palo Alto (Watzlawick 1976)**

1. È impossibile non comunicare
  - Alle parole si affiancano i silenzi; la comunicazione implicita è importante tanto quanto quella esplicita
2. La comunicazione è composta da due livelli di segnale (contenuto/relazione)
  - Contenuto = un ordine da eseguire
  - Relazione = modo in cui fonte e ricevente si relazionano
3. La comunicazione non è un atto istantaneo ma una sequenza di eventi



- La comunicazione dipende dalla “punteggiatura”, ha a che fare con le tattiche comunicative e la scelta dei canali influenza la gestione della punteggiatura (es. lettera)
4. Si hanno due tipi di comunicazione : analogica (non verbale) e numerica (verbale)
- Comunicazione verbale = ciò che viene detto a voce
  - Comunicazione non-verbale = volontaria e involontaria
5. Le comunicazioni possono essere simmetriche o complementari
- Simmetria = la relazione fra fonte e ricevente è di assoluta parità (somiglianza di status sociale) – es. due fratelli o amici si scambiano opinioni su un viaggio
  - Complementarietà: il comportamento della fonte (es. capo) complementa quello del ricevente (es. collaboratore)

L’ambiente viene visto anche come diversità / omogeneità di provenienza geografica tra i soggetti che partecipano alla comunicazione: alcuni gesti, azioni o frasi hanno un significato preciso in alcune culture che però può essere diverso per altre. Bisogna farci attenzione.

Si parla di omogeneità ambientale quando fonte e ricevente provengono da ambienti culturali simili e di disomogeneità ambientale quando fonte e ricevente provengono da contesti culturali differenti (elevata diversità) . Il grado di omogeneità impatta sull’efficacia della comunicazione . Si hanno Culture a «basso» o «alto» contesto (Hall 1963): alto/ basso contesto

**Alto contesto** (High context - Giappone, Cina, Italia, Francia) = si hanno comunicazione indiretta, messaggi impliciti e codificati, nuance “fra le righe” per salvare la faccia, linguaggio barocco ed eloquente

**Basso contesto** (Low context - Svizzera, Germania, USA, UK) = si hanno comunicazione diretta , messaggi chiave espliciti [no = no], linearità e sequenzialità, interpretazione

La **gestione dei team internazionali** (International HRM), deve tenere conto delle differenze culturali, linguistiche, religiose dei membri dell’organizzazione, specialmente in un’epoca caratterizzata da elevata mobilità e globalizzazione

### Comunicazione efficace

Si può dire che la comunicazione è efficace nel momento in cui si ha la giusta combinazione di canali, feedback e ambienti a seconda dell’obiettivo. Si adotta un approccio contingente (non esistono modi di comunicare migliori o peggiori in assoluto). E’ necessario individuare le situazioni in cui una combinazione di elementi può risultare migliore di un’altra (fit tra elementi)

**Regola generale** = bisogna cercare il miglior fit possibile fra tipo di «compito della comunicazione» e le «caratteristiche dei canali di comunicazione»

### poTERE

Parlare di potere in ambito organizzativo significa capire cosa voglia dire effettivamente il potere, quali siano le condizioni affinché sussista.

Il potere si può definire come una condizione che presuppone l’aver influenza su qualcuno. Negli anni ’50 Robert Dahl ha dato come definizione “ la capacità che A ha di far fare a B qualcosa che non farebbe altrimenti”. Il potere è qualcosa che sposta, muove e tiene legati gli individui. «**A has power over B to the extent that he can get B to do something that B would not otherwise do**» [Dahl 1957]. Il potere è un tipo di influenza, sposta e tiene legati gli individui in una relazione particolare.

Il potere permea la nostra esistenza. Gli individui subiscono il potere ma lo esercitano anche attivamente. Bisogna capire come il potere viene esercitato tra uno o più individui che agiscono o resistono il potere. Il potere permea la vita degli individui (lavoro, famiglia, gruppo). Spesso è invisibile, si muove sotto la superficie delle cose in maniera sotterranea. Nell’ambito del comportamento organizzativo, il potere è capacità di indurre altri attori sociali ad agire in un modo coerente con gli scopi e gli interessi di chi lo esercita. Bisogna far comportare gli altri in modo coerente con gli obiettivi della azienda.

Nell’ambito del comportamento organizzativo «il potere è la capacità di indurre altri attori sociali ad agire in un modo coerente con gli scopi e gli interessi di chi lo esercita»



«Power and politics are an essential feature of organizational life. It takes more than a good performance to do well in organizations...to be politically savvy and seeking power are related to career success and even managerial performance» [Pfeffer 2010:4]

La definizione di Pfeffer è importante per le definizioni in ambito di Power and Politics. Noi pensiamo alle organizzazioni come ambienti decisionali precisi e logici, razionali. In realtà, nelle organizzazioni, il potere ha un peso significativo così come la capacità di conoscere le politiche organizzative e le tattiche. Per sviluppare la carriera, farsi assegnare progetti importanti, non servono solo le skills ma anche il network professionale ed organizzativo, legare e sviluppare relazioni con vari team e individui (fare favori...). Si tratta dell'organizzazione informale (Organization behind the chart). La differenza tra politics e power è fondamentale da considerare per comprendere il reale significato della parola "potere".

**Power** = capacità di influenzare gli altri e di far fare le cose

**Politics** = tattiche di potere, giochi di potere. Si tratta delle politiche per ottenere qualcosa per sé e il proprio team di lavoro. Un processo di giochi di potere e tattiche all'interno delle organizzazioni dove gli individui sgomitano fra loro per ottenere un vantaggio personale

Si ha la percezione di come il concetto di potere si infiltri in altri concetti come quello di leadership, di influenza, status sociale. In realtà tali concetti a livello teorico sono differenti.

**Potere** = precede l'influenza; è la premessa dell'influenza. La realizzazione effettiva del potere di chi la esercita.

«l'insieme delle azioni messe in atto concretamente da un soggetto dotato di potere per ottenere acquiescenza da parte di chi quel potere lo subisce»

Il potere modifica il comportamento, le idee, le emozioni di chi è influenzato. Il potere viene prima dell'influenza.

Lo **status sociale** ha a che fare invece con il prestigio e la considerazione di un individuo agli occhi degli altri. Lo status sociale però non definisce direttamente il potere. Si tratta di considerare il legame che sussiste tra ammirazione e rispetto verso l'obbedienza.

**Leadership** è invece sottostante al potere. Il potere è strumento per l'esercizio della leadership, ma non la esaurisce (la leadership va oltre l'esercizio del potere). La leadership consiste nel perseguimento di obiettivi condivisi da tutto il gruppo e non propri solo di chi la esercita. Il leader interpreta l'ambiente, definisce la strategia, organizza i ruoli, decide attività, ispira, motiva e guida.

Tutti i vari concetti sono correlati fra loro nella prassi.

#### Condizioni per l'esercizio del potere

- **Intenzionalità di chi esercita il potere** : più o meno consapevole
- **Scopo** : definito da chi lo esercita
- **Resistenza** : al potere da parte di chi lo subisce (es. Marx)
- **Restrizione della propria libertà** , ma anche possibilità di trasformarla a proprio vantaggio

Il potere esiste sempre all'interno di una relazione tra individui/gruppi e tale relazione è dinamica. Il potere non è qualcosa che si ha ma qualcosa che si esercita. Ci deve essere il riconoscimento e l'accettazione del potere stesso per far sì che esso sussista. Perché qualcuno eserciti potere, ci deve essere il riconoscimento e l'accettazione di quel potere da parte degli altri.

Il potere si basa su diversi fattori: le risorse ne sono alla base. Il potere si esercita quando si ha un'**asimmetria nel controllo delle risorse di valore** (che noi reputiamo importanti). Se si ha una risorsa di valore che altri non hanno, allora si ha potere. Il contesto e l'ambiente sono molto importanti per definire il potere; il base alla condizione, il potere cambia così come cambia l'asimmetria della risorsa di valore.

All'interno delle organizzazioni una risorsa importante è quella del **capitale sociale** e del **network** che una persona ha, le **informazioni** che si hanno. Si viene anche a creare la **dipendenza** fra chi esercita il potere e chi lo subisce.

Nella nostra società le risorse di valore sono l'energia, la forza e altre risorse fisiche (es. bellezza). La forza fisica comprende la legge del più forte (Achille e la sua prestantza fisica). Nella cultura occidentale si ha un bias di genere per quanto riguarda la forza (uomo = forte). La bellezza viene vista come un segno di potere soprattutto quando si parla di organizzazioni (brand imaging).



Non ci sono solo le risorse fisiche ma anche quelle **cognitive** e **realizzative**. Esse comprendono l'impegno e l'astuzia (battono la forza fisica) che servono per trovare soluzioni ai problemi. Tra le capacità cognitive si ha la conoscenza nel processo decisionale. Sapere più degli altri, controllare l'informazione per poter influenzare i pensieri, i comportamenti e le azioni degli altri. Oltre la decisione e l'ideazione, l'esecuzione è fonte di potere.

Risorse e capacità **relazionali** sono molto importanti. L'aspetto relazionale è fondamentale anche nell'esercizio di potere, per acquisire potere. La parola è fondamentale come strumento di persuasione e manipolazione. Si ha grande importanza anche del network sociale (nella qualità oltre che nella quantità).

Risorse **economiche** e **strumentali** come il **denaro** che è la risorsa più importante nell'economia capitalistica e il **tempo** (chi ha più tempo può avere la possibilità di decidere meglio, può avere la possibilità di sviluppare il proprio network sociale in maniera più attenta, dettagliata e logica). Il tempo che si dà al lavoro ha un valore economico ed è prezioso. Restare per diverso tempo in una certa posizione contribuisce a dare potere. Entrare in relazione con gli altri è fonte di potere (suscitare simpatia, fiducia).

Capacità e risorse **politiche** ovvero le doti "politiche" (regole, processi, tattiche) sono proprie della sfera del potere. Contribuiscono a ottenere, sviluppare e mantenere il potere, servono per conquistare consenso, costruire alleanze, ridurre le opposizioni. Si tratta di tutti i gossip, le ritorsioni, le promesse, la socialità, i regali, la condivisione o meno di informazioni, il silenzio e le routine che influenzano il potere.

L'impression management (essere o apparire?) di Rosenfeld e Giacalone

- Il potere è anche una questione di percezione
- Le percezioni possono essere ingannate: si può fingere di possedere le risorse di valore

*Un principe dunque, non deve realmente possedere tutte le qualità, ma deve far credere di averle. Oserò dire anzi che, se le ha e le usa sempre, gli sono dannose. Se fa credere di averle, gli sono utili» [Machiavelli Cap.18 punto 4]*

**Impression Management** = insieme dei comportamenti volti a produrre una buona impressione su persone che riteniamo importanti per noi, tramite strategie per ingraziarsi gli altri (**ingratiation strategies**)

**Ingratiation strategies**

- Valorizzazione dell'altro = comportamenti di tipo adulatorio
- La presentazione del sé = mettere in buona luce se stessi (auto-promozione o understatement)
- Il conformismo nelle opinioni (group think) = conformarsi alle opinioni degli altri

Al fine di ingraziarsi gli altri, è importante avere una certa intelligenza emotiva: capacità di leggere l'altro per capire come ingrazarlo. Questo ha aspetti sia positivi (cooperazione, partecipazione) che negativi (promozione di disvalori, inganno). Bisogna conoscere la persona che si vuole impressionare e il contesto in cui ci si trova. Alcuni fattori che possono influenzare il potere sono l'abbigliamento, l'arredo in ufficio, il linguaggio.

Il potere appartiene agli individui ma anche allo Stato. Nella relazione fra individui, il potere è dato molto spesso dalla struttura stessa, **trascende l'individuo**. È il ruolo che ha potere, indipendentemente dalla persona che ricopre il ruolo stesso. Il potere è nella **posizione**. Se l'individuo con potere viene a mancare, lo si sostituisce: **la struttura lo precede**. Indipendentemente dalla capacità di influenza e di spostare il consenso. Lo stato ha potere e i cittadini lo riconoscono. È importante riconoscere il potere dello Stato ovvero l'entità che esercita il potere sovrano su un territorio e sui soggetti appartenenti ad esso. Lo stato modifica le dinamiche di potere. Si tratta dell'ordinamento giuridico: insieme delle leggi che definiscono diritti e doveri. I delegati sono importanti perché il potere viene esercitato dai funzionari dello stato. Si tratta del garante della conoscenza, è lo stato che certifica la specializzazione di un medico che decide della nostra salute.

Quando parliamo di potere, il richiamo immediato è quello a **Weber**: egli mostra come nella storia dell'umanità ci sia stata una trasformazione del potere da carismatico a tradizionale a razionale legale. Ogni epoca ha visto una particolare forma di potere, dall'individuo si passa progressivamente allo stato. Il potere carismatico veniva attribuito ai grandi leader del passato, alle guide spirituali (dono divino non trasferibile), il potere tradizionale è invece quello che colloca gli individui in una scala gerarchica e viene distribuito secondo una logica di differenziazione sociale. Il potere legale e razionale trascende invece l'individuo. Il potere è regolato dalle leggi dello stato.

**Potere carismatico** = il carisma è il dono divino capace di impressionare o influenzare gli altri fino a portarli al rispetto e all'obbedienza; il potere è individuale e non-trasferibile agli altri.

**Potere tradizionale** = potere che colloca in una scala gerarchica le varie posizioni sociali; si tramanda con usi e costumi; le relazioni sociali si strutturano e si differenziano

**Potere razionale-legale** = nella modernità, il potere viene visto come uno strumento efficace ed efficiente per raggiungere un obiettivo, regolato dalle leggi dello stato

**Potere formale** = definito nei suoi ambiti di applicazione e nelle sue finalità in documenti scritti accessibili a chiunque ~ es. direttrice di marketing può decidere come distribuire il budget annuale fra varie attività

**Potere informale** = il potere non è scritto ma che prende forma nelle relazioni fra persone ~ es. impiegato con ruolo non-decisionale ma capace e con intelligenza sociale, rispettato da tutti

**Potere legittimo** = potere riconosciuto ed esercitato secondo quanto definito da una data istituzione o organizzazione, in conformità coi principi etici

Il potere si esercita **concretamente** attraverso:

**Potere contingente** = esercizio di potere personale a seconda della relazione

**Potere sistemico** = potere spersonalizzato nella struttura (ruolo e posizione)

**Processi di influenza (tattiche del potere)**

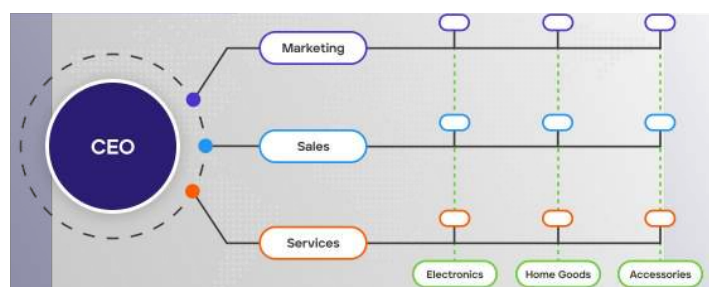
- **costrizione** : forma più diretta di influenza, che comporta l'uso della forza fisica per modificare il comportamento altrui nella direzione voluta (mobbing : violenza fisica e psicologica), modifica direttamente il comportamento
- **coercizione** = modifica il processo della scelta razionale tra le alternative di comportamento disponibili al soggetto che la subisce - vedi "rinforzo" . Promettere un premio in cambio di consenso, minacciare una punizione se non si vuole obbedire
- **manipolazione** = quando l'influenza si nasconde dietro altre relazioni, quali l'amicizia o l'affetto. Es. sfruttare una relazione di amicizia per ottenere dei vantaggi lavorativi, la pubblicità che sollecita l'acquisto facendo associare un prodotto a un'emozione [vedi impression management]
- **emulazione** = il soggetto influenzato si identifica con chi esercita l'influenza e che può essere più o meno consapevole di esercitare tale influenza (si pensi agli influencer)
- **persuasione razionale** = influenza su un individuo che si esercita con la massima sollecitazione, fornendo dettagli e informazioni, offrendo esempi e spiegazioni. Massima sollecitazione della capacità di giudizio di chi viene influenzato.
- **autorità** = scarsa sollecitazione e, anzi, sospensione del giudizio. Non vi è bisogno della forza fisica. L'autorità è riconosciuta e rispettata.

Corruzione, persuasione, manipolazione. Se non si ha motivazione e conoscenza diventa difficile convincere qualcuno a fare qualcosa.

**Il potere nelle organizzazioni**

All'interno di un'organizzazione, le aree funzionali sono potenti, hanno potere quando hanno il controllo dei fattori critici di successo, sono insostituibili e sono centrali nei processi organizzativi.

Per soddisfare queste tre caratteristiche servono una serie di elementi: si ha un personale competente (know-how, motivazione), risorse economiche da investire per migliorarsi, ma anche risorse fisiche (tecnologia o spazio adeguato), relazioni positive con attori interni ed esterni all'impresa e leadership per acquisire, controllare e sviluppare le risorse e capacità politiche per fare valere il potere dell'unità funzionale.



### Il potere logora e corrompe ?

Si ha lo studio dello stress sui primati di Robert Sapolsky in cui si vede che i babuini alla base della piramide erano particolarmente stressati perché presentavano alti livelli di adrenalina. In ambito organizzativo si vede che chi ha potere ha solitamente maggiore benessere e diminuisce lo stress. Chi ha potere sperimenta emozioni positive e si ammala di meno. I babuini alla base della piramide, vessati da tutti, presentano alti livelli di adrenalina e cortisolo, ormoni dello stress. Il potere porta benessere e diminuisce lo stress, chi ha il potere sperimenta emozioni positive e si ammala meno. Con la diminuzione dello stress aumenta la performance individuale. Avere potere aumenta la propria autostima e capacità negoziale.

**Empowerment** = più potere agli individui in azienda attraverso l'utilizzo di strutture meno gerarchiche, strutture orizzontali piuttosto che verticali. Si cerca autonomia, partecipazione e decentramento di responsabilità. Investimenti in formazione e sviluppo del capitale umano. Bisogna dare maggiore spazio alle emozioni; creare ruoli flessibili, attività a progetto, gestione autonoma del tempo per facilitare l'innovazione.

### Il lato oscuro del potere: non è tutto oro quello che luccica!

- Porta alla corruzione
- Visione stereotipata altrui = vedere gli altri vs. Me
- Egoismo, violenza e aggressività
- Aumenta la distanza sociale

Il potere esercitato senza una finalità sociale è deleterio; deve essere esercitato per il fine collettivo e per il bene del singolo, del gruppo e dell'organizzazione.

### La luce sinistra sul potere : Esperimenti di Milgram e Zimbardo

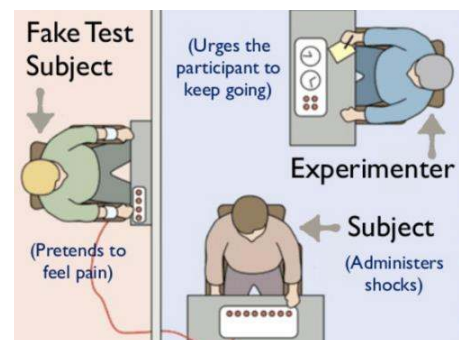
#### L'esperimento di Stanley Milgram (1963)

*Dopo l'inizio del processo di Adolf Eichmann (uno dei responsabili dell'Olocausto); si ha l'obiettivo di capire se la giustificazione di "ho solo eseguito un ordine" fosse vera: l'obbedienza all'autorità sospende il giudizio?*

L'esperimento di Milgram fu un esperimento di psicologia sociale condotto nel 1961 dallo psicologo statunitense Stanley Milgram il cui obiettivo era lo studio del comportamento di soggetti ai quali un'autorità, nel caso specifico uno scienziato, ordinava di eseguire delle azioni in conflitto con i valori etici e morali dei soggetti stessi.

Milgram concepiva l'esperimento come un tentativo di risposta alla domanda "È possibile che Eichmann e i suoi milioni di complici stessero semplicemente eseguendo degli ordini?".

Chi ha il camice bianco somministra scosse elettriche sempre più forti. Si cerca di individuare se sussiste obbedienza a ordini inaccettabili sul piano morale e legale.



#### L'esperimento di Philip Zimbardo (1971)

Capire se la propensione a commettere il male è insita nell'individuo o se viene stimolata e legittimata dall'ambiente e dal ruolo che un individuo assume.

L'esperimento consiste nel prendere due gruppi di studenti americani. A un gruppo si fa indossare la divisa di **guardia carceraria**, agli altri quella di **detenuti** sui quali i primi hanno potere assoluto. In un ambiente chiuso e claustrofobico, gli studenti-guardie sviluppano comportamenti violenti e sadici. Questo esperimento dimostra che la posizione di potere e il ruolo autoritario cambiano, in negativo, la psicologia e il comportamento di chi è chiamato ad assumerli.

### POTERE ED ETICA

La valenza del potere è ambigua : positiva e negativa. Nell'esercizio di potere vogliamo aprire spazi di emancipazione e libertà? Vogliamo ridurre le disuguaglianze? Abbiamo a cuore il bene del gran numero delle persone? Mettiamo il potere a disposizione dell'inclusione della diversità? Rispettiamo le leggi? (Possibilità di non farlo per il bene altrui - vedi caso di Carola Rachete, capitana "Sea-Watch" a Lampedusa nel 2019)

Oltre il dominio e la gratificazione personale, si hanno umiltà, riconoscenza, sapienza, responsabilità. La posizione di potere che si ha, il ruolo autoritario, cambiano in modo negativo la psicologia e il comportamento di chi è chiamato ad assumerli



## Leadership

Il tema della leadership permea le nostre vite a tuttotondo (dibattito pubblico, politico, organizzativo ...) ed è un tema caldo anche in ambito scientifico. La letteratura accademica si è spesa molto per capire cosa sia e come si sviluppi la leadership per la formazione manageriale. I manuali da aeroporto sono i libri che dicono come diventare un grande manager in poco tempo, come essere un bravo public speaker, etc. Possiamo quindi dire in generale che la leadership sia un tema caldo e popolare dentro e fuori il circuito accademico (consulenza, public speaking, manuali “da aeroporto”, giornali)

Il leader è solitamente un visionario, coraggioso, eroico, straordinario. Si ha un bias di genere legato alla leadership. Il compito delle istituzioni accademiche è quello di rompere questo bias. Tendenzialmente i nomi che vengono fatti hanno il tratto di avere coraggio, di essere visionari sia in maniera positiva che negativa (Hitler). Il leader viene associato a una figura eroica.

La leadership è agganciata al concetto di eroismo solitamente (Alessandro Magno, Cesare, Steve Jobs). Il leader può avere anche modi semplici e colloquiali come quelli che hanno persone come Jim Sinegal di Costco, Mark Zuckerberg di Facebook. Non sempre però i leader sono “buoni” ma ci sono personaggi anche esplicitamente cattivi come Tony Haywood della British Petroleum e Guido Barilla che nel 2013 dichiarò pubblicamente che per lui era importante rappresentare la famiglie tradizionali. Questa distinzione è troppo nella e semplicistica.

### Leader eroici

- Jim Sinegal di Costco (big-box store company, US); modi colloquiali, semplici; il badge recita «Jim»; salario di ‘soli’ 350K
- Mark Zuckerberg di Facebook: ‘poster boy’ dei social media
- Steve Jobs di Apple: salva l’azienda dalla bancarotta nel 1997

### Leader “cattivi”

- Tony Haywood della British Petroleum: nel 2010 si ritira dopo il disastro della Deepwater Horizon
- Guido Barilla di Barilla: nel 2013 dichiara che nelle pubblicità dei suoi prodotti vuole ritrarre «solo le famiglie tradizionali»

Sia la teoria che la pratica manageriale si sono domandate chi sia un leader e come si possa diventare leader: ci si nasce? Lo si diventa? È un processo di apprendimento?

Nella letteratura scientifica manca una definizione univoca di leadership. Alcune sostengono che consista nel comportamento di un individuo di guidare le persone verso un obiettivo mentre altre insistono sul concetto di influenza. La leadership viene definita come l’influenza interpersonale esercitata, in una situazione, da un individuo verso altri per il raggiungimento di un obiettivo.

**Robert House** sostiene che la leadership sia la capacità di influenzare un gruppo al raggiungimento degli obiettivi. L’obiettivo deve essere riconosciuto e a favore di tutti.

Nasce a inizio ‘900 perché si comincia a studiare il tema dell’organizzazione e si ha la volontà di catturare l’essenza di cosa renda un individuo un “leader” nella guida di un team, organizzazione o nazione.

Il focus nello studio della leadership si è spostato negli anni dall’individuo, alla situazione e infine alla relazione fra leader e chi viene guidato (leader e followers)

## Grint e holt 2011

Gli autori creano una separazione netta tra Leadership (figure ispirazioni) e Management (amministratori strategici). La prima è radicata in un contesto artistico (capacità visionarie, creative..) mentre il secondo ha a che fare con l’amministrazione. Da una parte si ha chi ispira e motiva le persone mentre dall’altra si ha il punto di vista operativo. Si può quindi dire che per i due autori le figure sono distinte, separate senza alcun punto in comune.

## Jaser 2020

Per lei la visione per cui leadership e il management sono separati è una visione obsoleta: i leader amministrano e i manager guidano, riflettendo su come influenzare e connettere. Jaser quindi sostiene che non ci sia effettivamente una distinzione perché sia leader che manager possono svolgere la funzione attribuita all’altro (influenzare, guidare..)

## Approccio dei tratti

Si ha il focus su **cosa sono** i leader. Si hanno le teorie del “Grande Uomo” ovvero quelle che tentano di identificare caratteristiche e qualità innate possedute dai leader nei vari campi della vita (lavoro, politica, religione).



L'idea di base è che ci siano individui che presentano tratti specifici tali per cui hanno maggiori possibilità di essere leader (doti comunicative...). Per questo approccio i leader efficaci presentano certe caratteristiche della personalità (es. adattabilità, originalità, sicurezza di sé, controllo delle emozioni); ma anche certi attributi fisici (es. altezza, peso, età, aspetto estetico); e certe capacità (interazione sociale, intelligenza, eloquenza) che li portano ad essere leader.

Si tratta di un approccio abbastanza fallimentare perché non ci sono state prove empiriche e scientifiche che abbiano dimostrato l'esistenza di questa relazione diretta fra leadership e tratti individuali. Si è quindi un po' perso l'interesse verso l'approccio dei tratti allo studio della leadership.

Negli anni '90 si ha un risorgimento dell'approccio dei tratti perché emerge il concetto di **intelligenza emotiva** (capacità di capire e gestire le proprie emozioni e quelle degli altri). Secondo questo costrutto la leadership è vista come un qualcosa che appartiene agli individui che hanno una buona dose di intelligenza emotiva. L'intelligenza emotiva è quasi più importante del quoziente intellettivo.

**Daniel Goleman** sostiene che il **QI** sia importante ma per un leader è ancora più importante avere **intelligenza emotiva**. Essa non è innata ma si può apprendere con un feedback continuo e trasparente. Anche qui manca una sostanziale evidenza empirica che spieghi il suo legame con la leadership. Alla base dell'intelligenza emotiva ci sono 5 concetti base: auto-consapevolezza, autoregolazione, motivazione, empatia, abilità sociale.

1. **Auto-consapevolezza** = abilità di riconoscere i propri stati d'animo, emozioni, impulsi e il loro effetto sugli altri
2. **Autoregolazione** = capacità di controllare e ridirigere gli impulsi e gli stati d'animo distruttivi; propensione a sospendere il giudizio
3. **Motivazione** = spinta al lavoro oltre la componente economica o lo status sociale
4. **Empatia** = capacità di comprendere l'assetto emotivo degli altri e agire a seconda delle loro reazioni emotive
5. **Abilità sociale** = competenza nella gestione delle relazioni, nella creazione del «capitale sociale» (es. network)

### Approccio comportamentale

Si ha il focus su **come agiscono i leader**. Questo approccio nasce alla fine degli anni '30 e ha come obiettivo quello di colmare i limiti delle teorie dei tratti.

**Kurt Lewis** (1890-1947) è uno psicologo tedesco-americano che sostiene che esistano tre stili di leadership :

Tipologia	Decision-Making	Ruolo del gruppo	Vantaggi	Svantaggi
<b>Autocratica</b>	Centralizzata	Followers	Decisioni veloci	Blocca la creatività
<b>Partecipativa</b>	Con il gruppo	Partecipante	Coinvolgimento	Lento in periodi di crisi
<b>Laissez-fair</b>	Lasciata al gruppo	Piena autonomia	Libertà dei membri del gruppo	Decisioni lente e spesso improduttive

- **Stile Autocratico** = stile direttivo molto forte (capo che dice cosa fare) e con un elevato controllo nelle relazioni, fa leva sui regolamenti e sull'apparato burocratico e amministrativo. I collaboratori non possono sempre esprimere le proprie opinioni e bisogna fare capo agli apici dell'azienda. Un esempio è quello di Prada. Si ha un uso consistente delle regole nella gestione organizzativa e poca discrezionalità agli altri membri del gruppo.
- **Stile Partecipativo (o democratico)** = stile che incoraggia la partecipazione e la collaborazione pur lasciando l'ultima parola al leader stesso. Si ha collaborazione e interattività nella relazione con gli altri; questo leader ha comunque l'ultima parola ed è responsabile del risultato. I membri del team hanno grande discrezionalità nell'operare
- **Stile Laissez-faire** = si tratta di fatto di una sorta di "non leader" perché questi abdica l'autorità e la responsabilità facendo in modo che i collaboratori godano di ampia autonomia decisionale.

Questi stili impattano sui processi decisionali, relazioni con gli altri e con il gruppo e molto altro. Tutti e tre gli stili di leadership hanno sia vantaggi che svantaggi e non esiste uno stile universalmente migliore.

### Gli studi di Ohio State University (OSU) e University of Michigan (UoM)

Sono stati fatti negli anni '50 e hanno contribuito allo sviluppo delle teorie comportamentali della leadership.



In particolare gli studi della OSU guardano a due dimensioni indipendenti alla base del comportamento del leader.

Invece gli studi della UoM analizzano due stili per identificare i comportamenti dei leader

**Orientato ai dipendenti :**

- Focus sulle relazioni interpersonali
- Creazione di un'atmosfera di mutuo rispetto e fiducia
- Le persone non sono mezzi per un risultato (performance) ma hanno dei bisogni da soddisfare

**Orientato alla produzione:**

- Focus sul risultato
- Supervisione diretta e regole (scritte/orali) per controllare e disciplinare
- Alti livelli di performance con però rischi di turnover e assenteismo



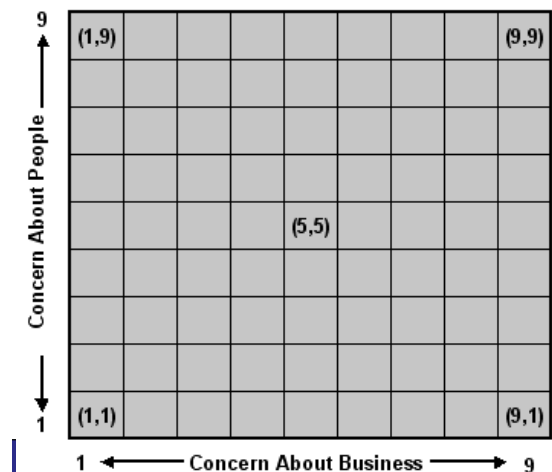
### Griglia della leadership di Blake e Mouton

Si tratta di una teoria di leadership di approccio comportamentale. Si rifanno al lavoro di Kurt Lewis, dell'OSU e della UoM e dicono che ci sono due dimensioni per identificare degli stili di leadership: orientamento verso il task e verso le relazioni. Se si guarda al compito, si vede che c'è uno stile autocratico (seguire regole, stile autoritario e direttivo, focus sulla produttività), specificazione dei metodi di lavoro e orientamento alla produzione. Il focus sulla relazione è invece incentrato sul benessere dei lavoratori, si ha una leadership meno autocratica e più collaborativa, più partecipativa. Si ha maggiore considerazione delle relazioni.

La griglia della leadership (leadership grid) identifica in modo prescrittivo i comportamenti dei leader.

Le due dimensioni sono l'interesse per le persone e quello per il lavoro. Esse identificano cinque posizionamenti di leadership:

- 1.1 = **leader impoverito** (laissez-fair) = si tratta di un leader che non si interessa delle persone e nemmeno del business. Si tratta di fatto di una non-leadership in cui si ha il minimo sforzo per ottenere risultati e si cerca di restare fuori dai conflitti
- 5.5 = **leader a metà strada** = medio interesse per persone e produzione ma non si impegna troppo in nessuno dei due aspetti
- 9.1 = **leader produci o perisci** = si deve lavorare tanto o non viene concesso nulla, alto interesse per produttività e scarso interesse per le persone. Si ha elevato controllo e scarsa attenzione per le relazioni umane.
- 1.9 = **country-club leader** = molto orientata alle persone e attenzione verso le relazioni interpersonali all'interno dei gruppi di lavoro. Le persone hanno la meglio sulla produttività. Si ha l'obiettivo di ridurre i conflitti e mantenere buone relazioni, esse sono più importanti del business
- 9.9 = **team leader** = stile ideale perché si ha alto interesse per persone ma anche per la produttività; si ha attenzione a entrambe le dimensioni e questo comporta che ci sia motivazione degli altri, flessibilità, comprensione, adattabilità al cambiamento



Questa griglia viene vista come un "dettare" delle informazioni verso lavoratori e lavoratrici. È prescrittiva perché dice ai leader cosa devono fare.

La griglia è stata sviluppata poi con l'aggiunta di due nuovi stili :

- **Leader maternalista/paternalista** (matrice del taylorismo) = premi in cambio di ubbidienza
- **Leader opportunista** = cambia lo stile a seconda delle situazioni e degli interessi che si vogliono realizzare



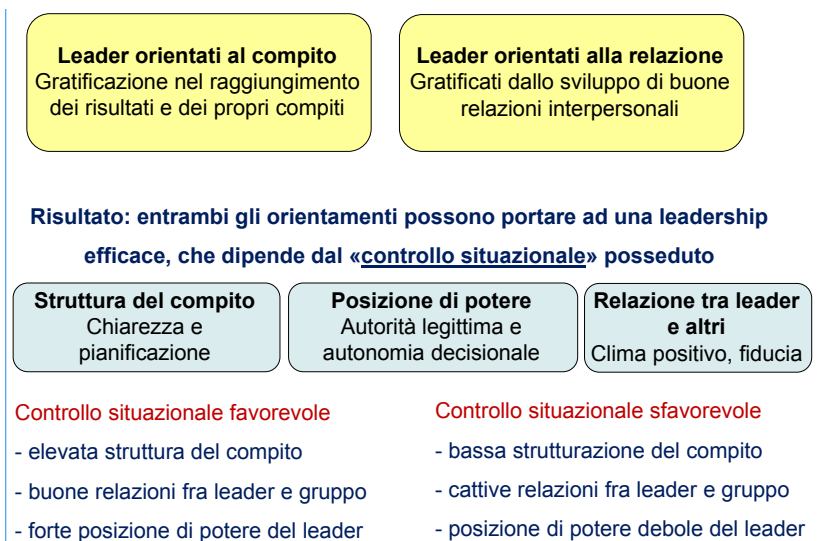
## Approcci situazionali o contingenti

Negli studi della leadership si inizia ad intuire che è necessario andare oltre la questione dei tratti e dei comportamenti. Anche le situazioni e i contesti possono impattare. Durante gli anni '70 gli studi vengono implementati con nuove teorie ed approcci. Si inizia a capire che ci sono degli elementi situazionali che, nelle organizzazioni, modificano la relazione fra il comportamento di un individuo e l'efficacia del comportamento stesso. Per le teorie dei tratti e dei comportamenti era imporrante identificare le caratteristiche o i comportamenti universali dei leader efficaci (universalismo) mentre secondo le teorie situazionali i comportamenti e gli stili di leadership sono efficaci a seconda della situazione (contingenza). Si hanno tre teorie principali: il modello di Fiedler, la teoria percorso-obiettivo e la leadership situazionale.

### Modello di Fred Fiedler (1967)

Egli era uno psicologo austriaco che ha cominciato a lavorare sulla leadership guardando ai gruppi lavorativi ma soprattutto a quelli sportivi. Egli vede che in alcune situazioni è più efficace lo stile orientato al compito e in altre quello orientato alla relazione. Egli aveva l'obiettivo di capire, non tanto i comportamenti, ma l'orientamento che un leader ha a un compito o alle persone. Egli vede che i leader orientati al compito trovavano maggiore gratificazione nel vedere il raggiungimento dei propri risultati mentre quelli orientati alla relazione trovavano maggiore gratificazione dalle relazioni interpersonali. In alcune situazioni la leadership orientata al compito aveva successo; in altre il successo era nelle mani di chi era orientato a persone e relazioni. Egli quindi aveva l'obiettivo di capire come le interazioni tra l'orientamento del/la leader e la situazione possono influenzare la prestazione di un gruppo di lavoro. Si ha quindi il focus sull'orientamento e non sul comportamento.

Il successo dei leader orientati al compito o alla relazione possono portare ad avere un leader di successo ma c'è una variabile che orienta. Avere controllo all'interno di un'organizzazione significa sapere come sono strutturati i compiti e le mansioni all'interno dell'organizzazione. Bisogna avere ben chiara la posizione di potere e la tipologia di relazioni che ci sono all'interno del gruppo. Bisogna avere a cuore la relazione nel gruppo e una buona posizione.



### Le teorie del percorso-obiettivo di R.House (1971)

È uno studio che si focalizza sul rendere chiaro il percorso per giungere all'obiettivo. È importante che il leader definisca il percorso ma anche il modo con cui si raggiungono gli obiettivi. «Il ruolo del leader è quello di rendere chiaro ai collaboratori il percorso verso l'obiettivo e di eliminare eventuali barriere al conseguimento di tale obiettivo»

In questo studio House identifica quattro stili comportamentali di leadership:

1. **Direttivo** = leader fornisce direzione (riporta a quello autocratico)
2. **Supportivo** = leader si preoccupa dei bisogni dei membri del gruppo (scala dei bisogni di Maslow)
3. **Partecipativo** = leader accoglie i consigli dei membri del gruppo
4. **Orientato al successo** = leader impone obiettivi sfidanti e dà feedback (goal setting theory)

Due fattori contingenti per adottare il comportamento adeguato

1. **Le caratteristiche dei collaboratori** = la percezione dei collaboratori sulle proprie capacità; la loro visione sulle persone investite di autorità; la percezione sulle fonti di controllo (locus of control)
  - Individuo si reputa inferiore rispetto al compito che gli viene affidato? Tendenza ad accettare lo stile direttivo
  - Individuo come basso livello di autoritarismo? Tendenza ad abbracciare uno stile partecipativo
  - Individuo con locus of control interno? Preferisce lo stile partecipativo
2. **Fattori ambientali** = contribuiscono a creare un ambiente di lavoro che può essere più o meno ambiguo. Si tratta di analizzare i compiti (chiaro e ruotinari in un contesto altamente strutturato), l'autorità formale (ben definita e che definisce ruoli e obiettivi) e il gruppo di lavoro primario (le persone si identificano le une con le altre)

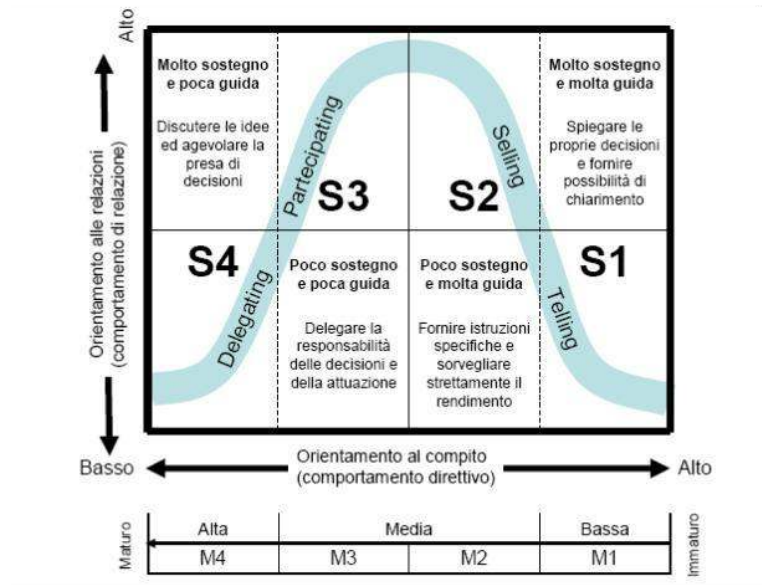
### Il modello della leadership situazionale

Modello di Paul Hersey e Ken Blanchard, elaborato alla fine degli anni '60, sostiene che “il comportamento del leader deve essere aggiustato in base al livello di maturità dei suoi collaboratori”. L'elemento importante è quello della maturità degli individui. In base alla situazione si aggiusta il comportamento del leader in relazione alla maturità dei propri collaboratori. È un modello estremamente popolare nella formazione manageriale. Si crea un diagramma in cui si mette l'orientamento al compito, alla relazione e alla maturità. La «maturità dei collaboratori» è categorizzata in 4 livelli: bassa (1), media (2-3) e alta (4).

La maturità si definisce come la volontà di portare avanti qualcosa, a completare un compito o una mansione.

Compito del leader è quello di valutare la maturità dei collaboratori in relazione ai compiti e adottare uno stile di leadership diverso a seconda dei casi. Vengono definiti alcuni stili di leadership:

1. **Prescrittivo** = collaboratore non ha volontà/abilità di completare un compito
2. **Di vendita** = collaboratore non ha abilità ma tanta volontà; spiegazioni
3. **Partecipativo** = collaboratore ha abilità ma poca volontà; incoraggiamento
4. **Delegante** = collaboratore ha tanta abilità e tanta volontà; leader poco coinvolto



### Approccio relazionale

Leadership come un “processo dinamico”; emerge nella relazione leader-collaboratore. Viene vista come qualcosa di dinamico che emerge dalla relazione fra leader e followers. In questo approccio troviamo due teorie importanti: leadership trasformazionale e transazionale.

**Transazionale** = leadership come transazione fra collaboratori e leader e quindi emerge proprio in questo scambio reciproco. Senza i followers non si avrebbe una leadership efficace. Leadership emerge nello scambio reciproco (transazione) fra leader-follower: relazione in cui, a fronte di comportamenti in linea con le sue attese, il leader attribuisce al follower risorse e ricompense (per influenzare comportamento). Il leader dà delle ricompense e dei riconoscimenti ai propri followers. L'acquisizione della fiducia avviene in maniera processuale. È importante ricordare che è evidente il meccanismo di reciprocità (do ut des)

**Trasformazionale** = usa l'ispirazione, l'emozione, la motivazione e la visione per influenzare. Ogni collaboratore ha bisogni, desideri e potenzialità che meritano attenzione. Il leader trasforma i suoi collaboratori durante il raggiungimento degli obiettivi. È stata criticata perché può portare a narcisismo, scarse capacità di decision-making ai danni dell'organizzazione per la quale si opera.

The dark side of Transformational Leadership illustra come tali approcci possano portare a narcisismo, megalomania, scarso decision-making, tutto a danno delle organizzazioni nelle quali operano.

**Teoria leader-member-exchange (LMX)** parte dell'assunto fondamentale che i collaboratori possono offrire supporto al/la leader in modo differente e il/la leader tratta in modo diverso i suoi collaboratori. Si ha dialogo e reciprocità. Si suddividono le persone tra **ingroup** (persone in stretto contatto con leader) e **outgroup** (persone con le quali il/la leader ha relazione più formali)

### Approcci contemporanei e gli aspetti emergenti

**Leadership carismatica** = usa la forza dei suoi talenti e capacità per cambiare i collaboratori, largo uso del potere per influenzare gli altri, efficace in tempi di incertezza e in tempi di crisi. Effetti positivi (ricerca del potere sociale di Gandhi) o negativi (ricerca del potere personale di Hitler). In tempi di incertezza si ha la necessità di avere qualcuno con un forte carisma.

**Leadership autentica** = usa la leadership trasformazionale, carismatica o transazionale. Si ha autocoscienza e ruolo dei valori. Basa l'operato su ciò che è giusto o sbagliato, si fa leva sulla speranza, sull'ottimismo e sull'auto-efficacia.

### Leadership e genere

Studi e teorie sulla leadership dimostrano come ci sia un focus su uomini, tendenzialmente occidentali, bianchi e di mezza età. Le nuove teorie insistono sul fatto che esistano differenze nei comportamenti di leadership fra uomini e donne

Uomini = leadership transazionale (potere da posizione gerarchica, sanzioni/premi)

Donne = leadership trasformazionale (condivisione del potere e collaborazione)

**Glass ceiling** = barriera invisibile che le donne (e altri gruppi discriminati) fanno fatica a oltrepassare al fine di ottenere ruoli di potere

**Glass escalator** = gli uomini riescono a fare carriera con facilità in ambienti culturalmente dominati dalle donne (es. infermieristica)

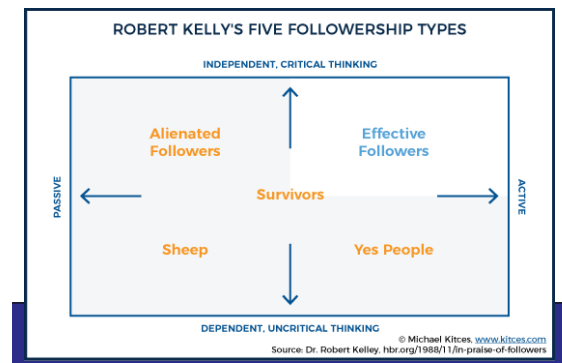
### Ruolo dei collaboratori (followership)

Ruolo dei collaboratori nelle teorie di leadership viene tendenzialmente visto come un ruolo passivo e poco analizzato perché mancano studi sistemici.

**Robert Kelley** sostiene che i followers riconoscono la loro interdipendenza dal leader ma sanno sfidarlo rispettandone comunque l'autorità. Si hanno cinque tipologie di collaboratori [pecore, accondiscendenti, collaboratori efficaci, collaboratori alienati, sopravvissuti] identificate secondo **due dimensioni**:

- Comportamento = attivo /passivo
- Pensiero = critico-indipendente / acritico-dipendente

**Collaboratori alienati**: pensano criticamente e indipendentemente ma hanno un comportamento passivo; potenzialmente dirompenti; minaccia per l'organizzazione: distanza rispetto alla leadership



**Collaboratori accondiscendenti**: pensano acriticamente e dipendentemente; tutto va bene, non segnalano problemi; pericolo per l'organizzazione: non si mette in discussione la leadership

**Collaboratori pecore**: nessun pensiero critico indipendente e basso comportamento attivo; fanno tutto ciò che gli viene chiesto di fare: la leadership non viene sfidata

**Collaboratori sopravvissuti**: meno dirompenti e rischiosi per l'organizzazione; vanno dove tira il vento

**Collaboratori efficaci**: comportamento attivo e pensiero critico indipendente; lavorano in autonomia; leader riesce a delegare; investono nel proprio sviluppo professionale

## CULTURA ORGANIZZATIVA

La cultura è un concetto molto complesso perché astratto. A livello analitico si fa la separazione tra cultura nazionale e organizzativa e la prima impatta sulla seconda. Anche le organizzazioni sviluppano una cultura. Con cultura si intende **l'insieme dei valori, delle credenze, delle pratiche, della storia, dei miti, delle tradizioni, delle leggende, delle percezioni, ecc. tipico di una nazione e/o di una organizzazione (impresa, gruppo, famiglia, associazione, ecc)**

Tutta una serie di cambiamenti sociali, economici e politici hanno creato molta complessità nei mercati e per le organizzazioni. La cultura porta vantaggi competitivi all'organizzazione. Si deve fare un focus sulla cultura nazionale e su quella organizzativa: la cultura nazionale influenza la cultura organizzativa; come ogni nazione, anche ogni organizzazione sviluppa una propria cultura. La cultura organizzativa impatta sul comportamento, sul modo di lavorare, di agire e di pensare dei membri dell'organizzazione.

La cultura nazionale si basa sulle diversità culturali che si hanno a seconda dei paesi: ogni nazione ha una propria cultura. L'accettabilità di un comportamento o di un'azione dipende dal contesto – ciò che è culturalmente accettabile in un paese può non esserlo in un altro. Le differenze culturali si manifestano nei comportamenti quotidiani, nei gesti,



nelle convenzioni accettate dalla collettività. La cultura nazionale condiziona tutte le sfere della vita pubblica e privata, si tramanda di generazione in generazione, si trasmette attraverso la socializzazione, l'esperienza, l'apprendimento tacito e determina il sistema di significati del nostro ambiente: ciò che dà senso alle nostre interpretazioni di eventi e azioni [sense-making]. Si tratta di un «disegno invisibile e condiviso che fa agire le persone secondo dei modelli».

Siamo stati socializzati in un certo modo, abbiamo appreso la cultura attraverso un processo di socializzazione. Questo processo ci fa capire quanto sia importante il contesto. La cultura nazionale entra in crisi quando viene messa in discussione. Alcuni paesi sono diventati multi-culturali e questo porta a dei conflitti (crocefisso in classe). Per questo motivo è importante capire come la cultura nazionale impatta quella organizzativa, soprattutto in posizioni di leadership e manageriali.

È importante comprendere e gestire le diversità culturali: modelli teorici che aiutano a interpretare e affrontare la vita e il lavoro tra persone con background culturali differenti.

Tra i teorici principali della cultura nazionale abbiamo:

- **Geert Hofstede** = analizza la dimensione della cultura nazionale
- **Edward T. Hall** = analizza la cultura in relazione a comunicazione e spazio-tempo

### Geert Hofstede

Hofstede è uno psicologo sociale e antropologo olandese considerato il fondatore del **cross-cultural management**. Egli fa un focus sui valori culturali nel mondo. Nel 1976 fa una ricerca con IBM in America per capire in che modo le persone si relazionano con i valori nazionali nel mondo e quindi per comprendere le differenze fra culture nazionali. Prende 116.000 dipendenti di diversi paesi (oltre 70): stessa azienda, ma differenze dovute alla cultura nazionale di appartenenza. Sviluppa il modello delle cinque dimensioni della cultura nazionale e a ogni paese, a seconda della dimensione, dà un valore numerico. Le differenze culturali fra paesi si notano nella differenza fra i vari numeri.

Le cinque dimensioni della cultura nazionale:

1. **Distanza dal potere** = power distance = in che modo le persone, in una nazione, accettano una ineguale distribuzione del potere nell'ambito delle istituzioni sociali (famiglia, scuola, lavoro, governo).

- Paese con più alta distanza di potere = Malaysia
- Paese con più bassa distanza di potere = Austria
- Alcuni esempi : US(40) , UK(35), Giappone (54), Francia (68), Italia (50)

Country	Power Distance (PDI)	Individualism (IDV)	Masculinity (MAS)	Uncertainty Avoidance (UAI)	Long Term Orientation (LTO)
Germany	35	67	66	65	31
UK	35	89	66	35	25
France	68	71	43	86	39
Hungary	46	80	88	82	50
Poland	68	60	64	93	32
Russia	93	39	36	95	–
Turkey	66	37	45	85	–
China	80	20	66	30	118
Malaysia	104	26	50	36	–
India	77	48	56	40	61
Australia	36	90	61	51	31
USA	40	91	62	46	29
Brazil	69	38	49	76	65
Argentina	49	46	56	86	–

2. **Individualismo vs. Collettivismo** = individualism vs. collectivism = spiega la forza dei legami sociali (collettivismo) in opposizione ai valori individuali (individualismo).

- Paese con più alto individualismo: USA
- Paese con più basso individualismo: Guatemala
- Altri esempi: Cina (20), Brasile (38), Turchia (37), **Italia (76)**

3. **Mascolinità vs femminilità** = masculinity vs. femininity = indica in che misura gli individui agiscono in base a valori associati a stereotipi maschili (aggressività, dominio) o stereotipi femminili (collaborazione, solidarietà, orientamento al servizio, empatia, ecc).

NB : nelle versioni più recenti del modello si parla di “orientamento al successo” e “orientamento alla vita” (ovviamente si tratta di un bias di genere e di luoghi comuni)

- Paese con più bassa mascolinità: Svezia (buone relazioni, cooperazione...)
- Paese con più alta mascolinità: Giappone (importanza del guadagno, sfida...)
- Altri esempi: Ungheria (88), UK (66), India (56), USA (62), **Italia (70)**



4. **Avversione all'incertezza** = uncertainty avoidance = quanto i membri di una cultura si sentano minacciati da situazioni incerte o sconosciute e cerchino di «evitarle», preferendo certezza e bassa ambiguità data da norme, procedure...

- Più alta AI = Grecia
- Più bassa AI = Singapore
- Altri esempi: US (46), Giappone (92), Svezia (29), India (40), **Italia (75)** Culture con bassa AI = tolleranza verso opinioni diverse, regole meno rigide

5. **Orientamento a lungo vs breve termine** = long vs. short-term orientation = misura la ricerca della virtù da parte di una società.

- OLT : verità contingente, tradizioni adattabili al cambiamento; propensione ai risparmi e agli investimenti
- OBT: verità assolute; pensiero normativo, forte rispetto per le tradizioni, scarsa propensione al risparmio per il futuro
- Alcuni esempi: Giappone (88), US (26), **Italia (61)**

L'Italia è un paese con abbastanza distanza di potere. In Cina la distanza di potere è molto alta, c'è molto rispetto. In ambito organizzativo questo ci suggerisce che la leadership può essere più o meno contestata. Più è alto il valore e meno si sfida l'autorità. Il più alto paese con individualismo sono gli States, mentre il maggiore collettivismo si ha in Guatemala.

**Vantaggi del modello di Hofstede:**

- Un numero limitato di dimensioni spiega le differenze culturali
- Semplicità d'applicazione e comprensione
- Ci dice che la cultura, nel mondo del lavoro, ha un peso centrale: gerarchia, decentramento/accentramento delle decisioni, stili di leadership, burocrazia, atteggiamento verso l'autorità.

**Critiche al modello di Hofstede:**

- non tiene in considerazione le contaminazioni culturali crescenti
- Le sotto-culture non hanno spazio
- La cultura (fenomeno complesso e intangibile) può essere riportata a un numero? Può essere 'misurata'?

### Edward T. Hall

Antropologo e ricercatore americano, studio della cultura in relazione alla comunicazione. Per lui la cultura è un sistema atto a fornire, trasmettere e immagazzinare informazioni; sono di fondamentale importanza il tempo e lo spazio (definiti culturalmente).

Nonostante le differenze fra individui di una stessa cultura, alcune tendenze generali possono facilitare la comunicazione. Egli fa degli studi importanti nel cross-cultural management e International HRM

Beyond culture (1976): l'interazione umana può essere divisa in due macro-sistemi di comunicazione : alto contesto e basso contesto

Contesto : l'informazione che circonda un evento. In relazione al significato dell'evento comunicativo, mai assoluto ma relativo (in relazione agli altri contesti culturali)

**Culture ad alto contesto (High Context)** = Africa, Asia, Sud America, Medio Oriente

Si tratta di culture relazionali, collettiviste, contemplative. Si ha l'importanza della comunicazione non-verbale (gesti, pause, espressioni, toni); la collettività è più importante dell'individuo e si ha anche l'importanza dei ruoli sociali nella comunicazione. Si trasmettono le informazioni implicite e si ha un linguaggio formale e fiorito

**Culture a basso contesto (Low Context)** = Nord America, Europa

Si tratta di culture in cui si ha forte individualismo e orientamento all'azione (più che alla contemplazione). Sono dirette, logiche, lineari . I messaggi verbali sono espliciti e diretti; fatti e dati. Si ha poca enfasi sugli aspetti non-verbali e impliciti derivanti dal contesto (es. no significa no)

**Incontri fra culture diverse (alto e basso contesto)**

- Diverse modalità di comunicazione = possibili attriti
- Alto contesto = confusione e inaffidabilità? Ospitali ma perdigiorno?
- Basso contesto = freddezza e impersonalità?



La variabile del **tempo** è interessante perché si divide in :

- **monocronico (M-time)** = limitato, finito, regolato da orari, efficiente = tempo è tangibile (commodity)
- **Policronico (P-time)** = flessibile, multidimensionale

**Culture monocroniche** = tempo è tangibile (commodity); assimilato al denaro; grande valore agli orari, alla loro pianificazione e al loro rispetto; orientamento al futuro – esempi: Germania, Svizzera, Giappone, Scandinavia...

**Culture policroniche** = visione meno formale del tempo che risulta contingente, flessibile; poca enfasi sulla precisione di ogni momento; orientamento storico; il ritardo non costituisce un problema: la relazione con le persone è più importante – esempi: Paesi mediterranei, Africa, Messico, India...

**Spazio** = importanza dello spazio umano nel contesto culturale = prossemica - La percezione dello spazio è determinata dalla cultura, non solo dai sensi ; importanza della comprensione della prossemica nelle relazioni inter-culturali

La variabile dello **spazio** è importante e si divide in:

- **Spazio intimo (0-45cm)**: la più vicina bolla spaziale che circonda una persona
- **Spazio personale (45-120cm)**: accettabile per interagire con gli amici
- **Spazio sociale e consultivo (120-3,6mt)**: agio; interazioni sociali professionali
- **Spazio pubblico (3,6mt+)**: interazioni sono percepite come impersonali, anonime

Parametro di riferimento: media della distanza appropriata nelle varie culture

**Differenze culturali nei luoghi di lavoro**

- La cultura nazionale influenza il lavoro, l'organizzazione e la gestione
- Management basato sull'etnocentrismo (occidentale, specie US)
- Cosa/come fare in ambienti multi-culturali? (Clienti, collaboratori, fornitori)
- Competenza cross-culturale

Hofstede nel contesto organizzativo, anche se il suo focus è la cultura nazionale e non quella organizzata, si applica:

- **DP**: modelli organizzativi (accentrati/decentrati); status symbol; privilegi
- **IC**: lavoro di team, cooperazione, processi decisionali
- **AI**: accettazione delle regole, gestione dell'imprevisto
- **MF**: differenze di genere, stile di leadership, valori (solidarietà vs. performance)
- **BLT**: avanzamento di carriera basato sulla seniority vs. merito nel breve termine

Hall nel contesto organizzativo = Tempo monocronico vs policronico: si ha il focus sulla puntualità, la programmazione, rispetto delle scadenze - orientamento alle relazioni o al risultato?

Culture in nord-america: regola dell'autenticità (be yourself, say what you think!)

Culture orientali: autenticità è segno di infantilismo, immaturità, scortesie

## Cultura organizzativa

La cultura organizzativa comprende come si lavora, come si decide, come ci si relaziona. Influenza il comportamento, le decisioni, la performance e bisogna ricordarsi che è possibile trovare varie culture nazionali nella stessa cultura organizzativa. Le funzioni della cultura organizzativa sono quelle di creazione del processo di sense-making (modi ripetitivi e condivisi di pensare alle cose), di strumento di coordinamento dei comportamenti individuali e di riduzione dell'ansia di fronte all'incertezza (funzione emotiva), di promuovere il senso di appartenenza (sense of belonging) e di favorire l'aumento di impegno e fedeltà di lavoratori e lavoratrici.

Nella stessa cultura organizzativa si possono avere varie sotto-culture (identità): amministrazione, marketing, IT.. e le sotto-culture possono condividere una stessa identità (professionale, di genere, etnica).

### Cultura madre (corporate) **FORTE**

Senso di identificazione e appartenenza; difficoltà ad adattarsi al cambiamento; pericolosa se promuove valori poco etici o attività e comportamenti illegali

### Cultura madre (corporate) **DEBOLE**

Possibili conflitti fra sotto-culture differenti

**EDGAR SCHEIN** : the cultural iceberg

Egli è un ex professore dell'MIT Sloan School of

Management che ha contribuito allo studio della cultura organizzativa.

Con cultura egli intende «*lo schema di assunti fondamentali che un certo gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato mentre imparava ad affrontare problemi legati al suo adattamento esterno o alla sua integrazione interna, che*

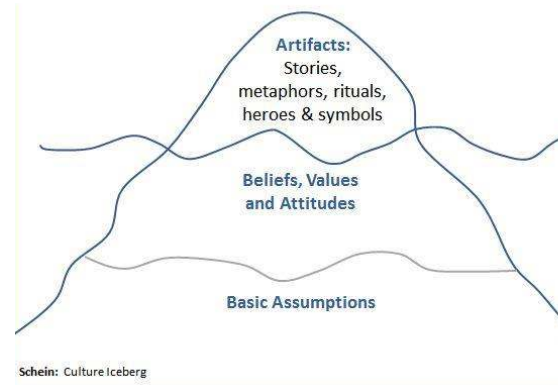
*hanno funzionato in modo tale da essere considerati validi e quindi degni di essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi»*

Si tratta dei valori, del prodotto storico, dell'esperienza pratica, della condivisione e della socializzazione. La cultura è quindi un insieme di significati condivisi.

Gli elementi della cultura

- valori = espliciti (es. trasparenza, diversità, teamwork) ma spesso impliciti
- norme = aspettative di comportamento rispetto all'interazione con gli altri
- Miti e storie = storytelling; celebrazione degli eroi/eroine (realtà e fantasia)
- Riti e cerimonie = comunicano e rinforzano i valori e le norme
- Leader = mantengono e cambiano la cultura organizzativa

Il cultural iceberg di Schein (o modello multi-livello) = consiste in tre livelli correlati tra loro basati sulla visibilità e accessibilità degli elementi



**Livello 1 – ARTEFATTI:** il visibile e l'udibile

Spazio fisico, linguaggio, tecnologia, abbigliamento, emozioni visibili, miti, storie, leggende, norme, procedure [es. un manuale di istruzioni; processo di valutazione]

**Livello 2 – CREDENZE E VALORI DICHIARATI:** meno visibile e accessibile

valori espliciti, credenze, ciò è giusto e sbagliato, mission statements, strategia, obiettivi. Spesso dichiarati da leader/manager e poi adottati dal gruppo [es. servizio al cliente, decisioni accentrate/decentrate, cortesia]

**Livello 3 – ASSUNTI BASE:** inaccessibili e invisibili,

valori non discutibili, ciò che è dato per scontato; un insieme condiviso di modi di percepire e pensare l'esperienza inconsci – il vero cuore della cultura organizzativa [es. il cliente ha sempre ragione, maschilismo]

**Socializzazione della cultura**

Processo di socializzazione: processo attraverso cui si apprendono le norme, le regole e si interiorizzano i valori aziendali.

- Formazione
- Modelli di leadership forniti dal top manager
- Pratiche formali e informali, routines

### Leadership from the middle (how to lead and how to follow) - dr Zahira Jaser

La dottoressa ha avuto esperienza da dentro le aziende: ha lavorato in ambito bancario a Londra per 15 anni (JP Morgan, Scieté Générale, Barclays), alla London School of Economics (MSc in Organizational Behaviour), alla Bayes Business School (PhD in Leadership and Management) e alla University of Sussex (Senior Lecturer).

Il titolo della lezione è leadership from the middle perché ha avuto esperienze nelle organizzazioni da dentro (JP Morgan) e ci si domanda perché sia così difficile essere un manager.

Si studia l'esercizio di "essere tirati in due direzioni". Si ha complessità nella leadership per i managers.

La leadership consiste nel saper guidare gli altri, essere in carica degli altri e con la capacità di portarli verso un obiettivo. Si parla di leadership attraverso una metafora zoologica: si parte dal punto di vista dei prototipi interni che abbiamo dal punto di vista evolutivo. Ci sono degli studi di leadership evolutiva che parlando di come, studiando altre specie vicine a noi, iniziamo a pensare come si sia evoluta la leadership: nelle società degli scimpanzé ci sono delle gerarchie, delle lotte per il potere, problematiche relazionali (coalizioni...). Anche con l'alpha male degli scimpanzé si vede che si ha un leader prototipo maschile. Il leader ha sempre ha a che fare con le relazioni fra il leader e i followers. Nel gruppo degli scimpanzé si ritrovano diversi elementi:

- **Group territoriality and violent** = younger males patrolling boundaries
- **Clear status hierarchy (alpha male)** = They got first access to food and mates
- **But they gained power not just through size and strength, but through coalitions with other males** = Which involved distributing some resources to them



**Table 2**  
A Natural History of Leadership

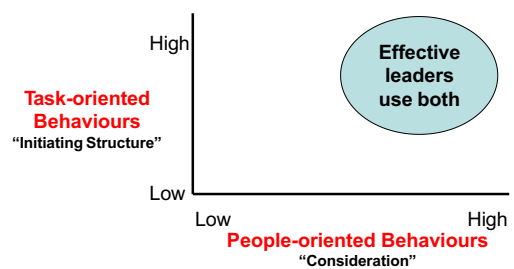
Stage	Time period	Society	Group size	Leadership structure	Leader	Leader-follower relations
1	>2.5 million years ago	Prehuman	Any size	Situational or dominance hierarchy	Any individual or alpha	Democratic or despotic
2	2.5 million to 13,000 years ago	Hominid bands, clans, tribes	Dozens to hundreds	Informal, situational, prestige based	Big man, head man	Egalitarian and consensual
3	13,000 to 250 years ago	Chiefdoms, kingdoms, warlord societies	Thousands	Formal, centralized, hereditary	Chiefs, kings, warlords	Hierarchical and unilateral
4	250 years ago to the present	Nations, states, businesses	Thousands to millions	Structural, centralized, democratic	Heads of state, managers, executives	Hierarchical but participatory

- **The status hierarchy was reaffirmed through rituals of dominance, submission and conflict** = After conflicts there would be reconciliation
- **The younger males could form coalition to overthrow dominant older male**

Il focus si ha sul leader sul podio, ma non pensiamo mai a come ci sia arrivato: egli è lì perché i followers l'hanno portato ad avere tale posizione. Il concetto di leader e followers è cambiato negli anni; è evoluto dal dominio dell'alpha male fino ad arrivare a relazioni più partecipatorie (avere supporto degli altri). Il concetto di relazione è fondamentale per capire la leadership.

Negli studi accademici è riconosciuto che ci siano diverse teorie:

- **great man and trait approach (1920-1960)** = deriva dal concetto di alpha male che, con le sue capacità di guidare gli altri, porta avanti le organizzazioni. Comincia con lo studioso Taylor che comincia ad entrare nelle organizzazioni e studiare cosa fanno i lavoratori e i manager in maniera scientifica; la sua idea di leader e follower è estremamente rigida (ha a che fare con la classe sociale e gli studi perseguiti, modo di vestirsi). La teoria è stata ripresa negli anni '90 dagli psicologi evuzionisti che sostenevano che esistessero dei geni vincenti per diventare leader: coloro che hanno certi tipi di tratti somatici è più probabile che vengano riconosciuti come leader. Noi riconosciamo i leader anche dai tratti fisici, il nostro prototipo domina come riconosciamo i leader.
- **Behavioural approach (1950-1970)** = I leader più bravi sono quelli che sanno comportarsi. Il leader deve focalizzarsi su quello che deve fare l'impiegato o su come motivare le persone (Ohio State Studies) determinando due categorie di comportamenti che devono avere i leader. Si ha un effetto inconsistente di questi studi su come motivare i followers e sulla parte organizzativa. Le categorie scelte sono la considerazione, ovvero la capacità di sviluppare relazioni di fiducia reciproca, rispetto per le idee dei followers e riguardo per i loro sentimenti e la struttura iniziale ovvero la capacità di definire e strutturare il proprio ruolo e quello dei follower. È rinomato che i leader più efficaci siano quelli che hanno livelli alti in entrambe le categorie. L'università del Michigan identifica altre due categorie: orientate ai dipendenti e orientate alla produzione. A dispetto dei decenni di ricerca, i ricercatori hanno trovato inconsistenti gli effetti delle due categorie di comportamento



- **Situational approach (1970-1990, still popular)** = considera l'importanza delle caratteristiche del contesto. Si pensa a un approccio contingente della leadership. Churchill è considerato un grande leader nonostante abbia perseguitato le suffragette e quindi in una situazione diversa non risulta come tale: dipende in che relazione con i followers ci si trova. La variabilità di come percepiamo la leadership è dipendente da situazioni esterne al leader. Il leader, con i suoi tratti e comportamenti, deve essere analizzato in base alla situazione in cui si trova ovvero in base alle caratteristiche dei lavoratori, al contesto organizzativo e alle caratteristiche della mansione da eseguire.

- **Relational approach** = il leader può essere bravo ma dipende da come tratta i followers (trasformational/ transactional leadership).



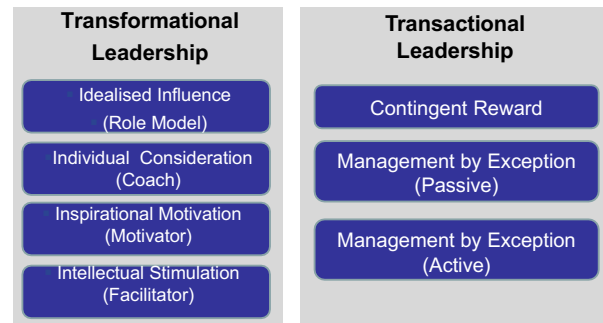
Una cosa importante della relazione con i follower è che al centro della transformational leadership c'è il fattore dell'essere carismatico. Il carisma è socialmente costruito da come i followers vedono i leader (il carisma è nell'occhio dell'osservatore). Il carisma può avere effetti negativi come nel caso di Hitler. Da questo concetto si capisce come la leadership sta nella percezione del follower.

**Empirical Results**

- Boosts overall performance (Judge & Piccolo 2004, meta-analysis)
- Boosts work engagement by generating optimism in employees (Tims, Bakker, Xanthopoulou 2011)
- Boosts job satisfaction, commitment and performance through self-concordance (Bono & Judge 2003)

**Conceptual Issues**

- Does not consider **situational variables**
- Biased toward idea of **leader as hero**
- Is not a comprehensive taxonomy of leadership behaviours

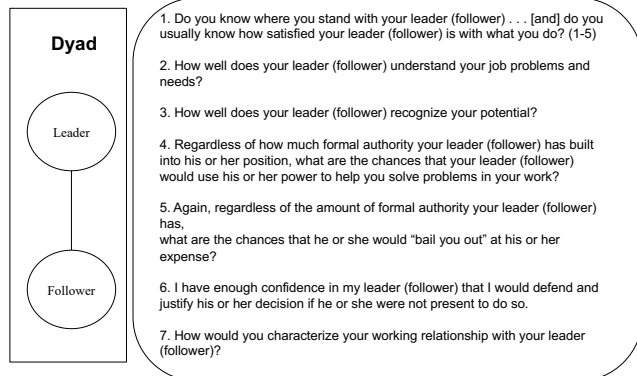


I leader trasformazionali sono carismatici: si ha un' articolata e chiara visione, si esprime la visione, si atteggiavano in maniera confidente e ottimistica che esprime confidente nei followers. Usano drammaticità, azioni simboliche per porre enfasi sui valori chiave e guidano dando l'esempio. Si ha anche un lato negativo del carisma: si rischia di cadere nel narcisismo, nella megalomania e nella scarsità per quanto riguarda il processo di decisione

**LMX theory** = si arriva a pensare di più ai followers. Il follower viene messo al centro e dipende dalle sue caratteristiche personali come viene trattato dal leader. I follower esistono in maniera attiva e non solo in maniera passiva. I followers sono diversi gli uni dagli altri e il leader non li tratta tutti allo stesso modo.

High LMX crea outcomes positivi: il leader porta assignment di lavoro più desiderabili, maggiore attenzione e supporto, migliori performance evaluation e promozioni più frequenti. Il follower mostra minori turnover, grande partecipazione, grande commitment all'organizzazione e grandi emozioni di energia.

Measuring leaders-follower relationships strength  
The LMX – 7 Questionnaire (Grahen & Uhl-Bien, 1995)



La followership è un concetto importante perché si vive in una società polarizzata e gli anni della prima elezione di Trump e la Brexit hanno preso di sorpresa perché gli exit pools erano distorti: coloro che facevano le teorie di marketing non avevano capito il comportamento dei followers (non si era stati abili a capire chi votava cosa). È interessante che, chi l'aveva capito, era riuscito a manipolarli attraverso i social media. Capire come pensano i follower è diventato importante per coloro che hanno intenzioni negative di manipolazione attraverso dei messaggi. Si deve pensare in maniera strategica a chi sono i followers. Ignorare i followers può portare a distorcere i risultati di un'elezione. Attraverso la comprensione della psicologia dei followers, possiamo meglio comprendere il processo di leadership e i followers stessi hanno un grande effetto sui risultati della leadership.

Senza i follower non si può essere un leader: la leadership non esiste se non è riconosciuta dai followers. La leadership può anche essere vista da un punto di vista realista e positivista: chiunque sia in una posizione più alta è un leader e i suoi comportamenti avranno un impatto sui sottoposti. Si ha pochissimo materiale per informarsi sul concetto di followership. Il concetto di followership a livello di ricerca accademica si ritrova nell'evoluzione delle idee di autori del passato; non esistono nel dominio pubblico e questo è problematico perché un concetto si afferma proprio quando diventa pubblico.



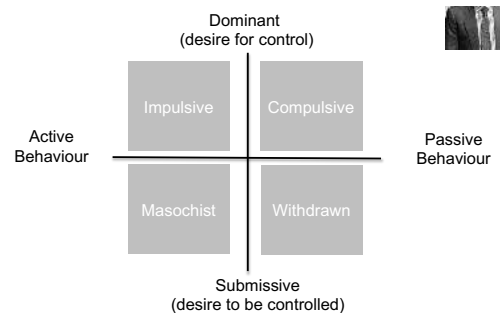
Tracce di followership:

- **Mary Parker Follett (1949)** emphasized the importance of considering the implications of **shared power** between leaders and followers, rather than focusing solely on the power of leaders.
- **Hollander (1971)** argued that leader-centric perspectives fail to recognize that leadership is a process that is built over time and is based on **exchange** between followers and leaders
- The introduction of vertical-dyad linkage theory (Dansereau et al., 1975), emphasized the relationship between leaders and followers as key to leadership. -> LMX (Graen & Uhl-Bien 1995)

Mentre a livello estetico si ha un prototipo di leader, per quanto riguarda i follower non si ha un'idea definita a livello fisico. Ci si immagina i followers come un gregge passivo. Esistono diversi tipi di followers: attivi e passivi; questa è la prima divisione che si può fare. Se noi pensiamo alle elezioni, sono spesso i follower passivi a validare il leader piuttosto che quelli attivi poiché non contraddicono il leader e lasciano che quelli attivi vadano avanti. Il ruolo passivo è solitamente sottostimato.

**Abraham Zaleznick** = negli anni '60 comincia a parlare dei followers, di coloro che seguono la leadership, dicendo che si può distinguere tra masochisti, ritirati, impulsivi e compulsivi.

Il modo in cui lo studioso analizza i followers ha un'impronta completamente negativa nei confronti di quelli che egli sostiene essere dei "sottomessi" più che degli individui umani (testo intitolato "The Dynamics of Subordinacy")



Negli anni '90 si arriva alla teoria di Graen e Uhl-Bien in cui si dice che followers e leader lavorano insieme. La leadership viene vista quindi come una relazione fra leader e follower. Leader e follower lavorano insieme per raggiungere gli outcomes.

Ci sono delle attività che presuppongono una leadership e una followership: nel tango si vede come questa relazione sia presente, nella danza i ruoli sono dati e definiti ma si nota come il follower possa cambiare radicalmente la vita del leader.

**Graceful followership** = entrambi ingaggiati, si ricerca armonia

**Weak following** = follower completamente passivo = più difficile per il leader gestire il follower

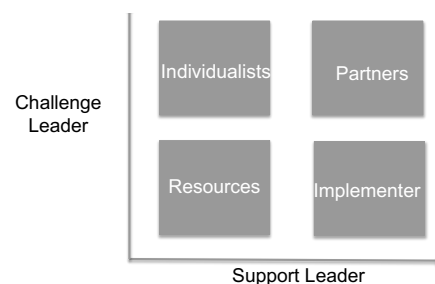
**Self-serving followership - show-off followership** = il leader si considera quasi inutile

**Follower fighting against the leader** = difficile relazione, fa sentire il leader incapace

I diversi comportamenti del follower hanno, a parità di leader, risultati diversi sul leader. Il follower ha molto potere nella relazione, nonostante ci sia il luogo comune che questo potere non sussista e venga sottostimato. Bisogna essere consci del ruolo nella relazione con i capi.

"The courageous follower" = il follower può sia essere challenging del leader o supportarlo: può diventare un partner del leader nel caso in cui il leader accetti la challenge (solitamente se fatte in maniera appropriata). Si hanno altre tre categorie. Possiamo definire i followers come:

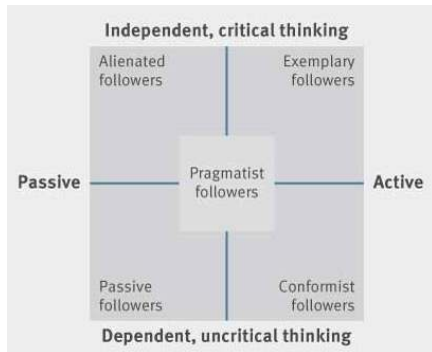
- **Individualists** = alta challenge e basso supporto
- **Partners** = alto supporto e alta challenge
- **Resources** = basso supporto e bassa challenge
- **Implementer** = bassa challenge e alto supporto



## “What every Leader Needs to Know About Followers”

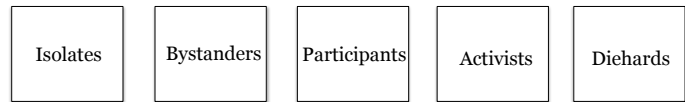
### In Praise of Followers

Robert Kelley 1992  
Types of Followers



Barbara Kellerman 2007

Implication on how managers should manage ...



Feeling and doing absolutely nothing.

Being passionately committed and deeply involved

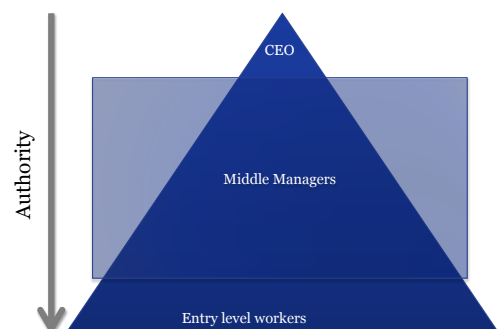
### Evolution of a ‘Good’ Follower’s Characteristics

Industrial Paradigm	Post-Industrial Paradigm	Post-Industrial Paradigm Description
Dependent	Self Management	Self-reliant, think for self, can work without supervision, responsible, self starter, self-reflective, clarify roles and expectations
Indifferent	Team Spirit	Appreciates goals and needs of the team, loyal, sees coworkers as partners, offer support to leader, and works as partner, builds bridges
Detached	Positive Attitude	Enthusiastic, appreciative, gracious, optimistic
Unthinking	Competent	High performance standards, committed to professional development, good judge of personal strengths and weaknesses (self awareness), insightful, curious
Amoral	Ethical	Honest, courageous, credible, considers integrity as very important, good judgement, admits mistakes, stand up for beliefs, knows oneself, resist inappropriate influence of the leader

**(Raffo, 2013)**

#### Teoria di Zahira Jaser nelle corporate organisations

La maggior parte di persone nelle organizzazioni si trova in una situazione di mezzo : sia follower che leader. Il problema che abbiamo nel pensare verso i managers è che si ha l’idea comune che il leader non possa essere un manager e viceversa. Questa falsa equivalenza è danneggiata per i manager perché toglie loro tutto ciò di cui hanno bisogno per avere consenso. Il manager è in realtà da considerare in concomitanza con il concetto di leader. Il manager è da vedere come un “connecting leader”: colui che è sia leader di qualcuno che il follower di qualcun altro. Il manager è allo stesso tempo un leader e un follower. Essere un manager è difficile perché tutto quello che conosciamo sulla leadership non è applicabile perché non si ha la completa autonomia decisionale perché è anche un follower..





**Management vs leadership**

La maggior parte delle teorie sulla leadership non riflettono mai su cosa i manager fanno, romanticizzano i leader come eroi che salvano i followers mentre molte delle teorie di management, non offrono soluzioni normative per i manager su quello che fanno e li vedono più come amministratori.

*If you are a manager, you are both the leaders of the people who report to you, but also the follower of your own boss.*

**4 Types of Connecting Leaders and Practices**

Connecting Leader	Practice	Main Risk	Mitigator
<b>Janus</b>	Empathizing with both sides	Burnout and emotional labor	Coaching and psychological support
<b>Broker</b>	Negotiating with both sides to bring them together	Senior colleagues' lack of availability	Embracing a culture of transparency and humility
<b>Conduit</b>	Speaking up for others	Exposing oneself personally to the top	Fostering a culture of psychological safety
<b>Tightrope Walker</b>	Critical thinking and appraising both sides of dilemmas	Cognitive overload, confusion, and being slow to action	Encouraging safe critical-thinking spaces for peer discussions

L'articolo dice che i middle managers sono sia leader che followers; i manager stanno trovando molto valore dentro questo concetto perché vengono validati nelle loro difficoltà. Si hanno quattro metafore:

1. **Connecting leader as Janus** (Empathetically Understand Burdens and Concerns Vertically) = The ability to look simultaneously up and down the hierarchy, in two directions, allows connecting leaders to address concerns from upward and lower parts of the organization, increasing transparency and spreading the weight of shared issues.

**Behaviour:** Empathize with both sides

**Risk:** Burn out, Emotional labour.

2. **Connecting as broker** (Diplomatically Create a Dialogue Between Hierarchical Layers ) = Hierarchical levels have often different agendas and needs, and connecting leaders can be interpreters, translators and brokers of these needs. They foster buy in from employees through inter-level dialogue, between the people above and below them

**Behaviour:** Facilitation and co-construction of meanings

**Risk:** Misunderstanding, lack of availability of senior colleagues

3. **Connecting as a Conduit** (Courageously foster upward voice and influence ) = Middle managers are not just indispensable for the implementation of top down change. They are often underestimated in their roles as bottom up conduits for flows of upward constructive voice and information key to innovation.

**Behaviour:** Endorsement of those with less authority

**Risk:** Need to be more critical of corporate decisions

4. **Connecting Leader as Rope-Walker** (Critically Appraising and Balancing Dilemmas) = The different, even opposite, needs and demand from upper and lower levels place the connecting leader in front of dilemmas. In these situation connecting leaders demonstrate the ability to critically think through the different sides of the dilemma, and think strategically on how to balance these carefully

**Behaviour:** Critical thinking

**Risk:** Cognitive overload, confusion, slow action.

**Key takeaways**

1. Abbiamo la tendenza a considerare i leader come eroi e i followers come passivi
2. Le organizzazioni possono lavorare solo perché il leader e i follower formano relazioni forti tra di loro
3. I followers sono importanti, dobbiamo porre maggiore attenzione non solo a come comandiamo, ma anche a come seguiamo
4. I manager sono in una posizione ambigua perché devono lavorare simultaneamente come leader e follower efficaci

## Strutture organizzative

Con struttura organizzativa (macro-struttura) si intende l'insieme dei criteri di fondo in base a cui viene attuata la divisione del lavoro sia a livello verticale (gerarchia) che orizzontale (specializzazione), viene attuato il coordinamento. La struttura è uno strumento di primo supporto alla strategia aziendale (scelta di strategie, cultura, gestione del mercato...)

La divisione del lavoro mostra come all'interno dell'organizzazione ci sia il bisogno di coordinare le varie aree e divisioni. La struttura serve per capire quali sono gli obiettivi dell'organizzazione, come raggiungerli.

### Composizione:

- organi (unità organizzative) = insieme di compiti relativamente stabili; funzioni e responsabilità
- Posizioni = ruolo all'interno dell'azienda (es. responsabile comunicazione)
- Mansioni (task) = attività e compiti specifici di chi è in una certa posizione

Organigramma = rappresentazione grafica formale della struttura organizzativa

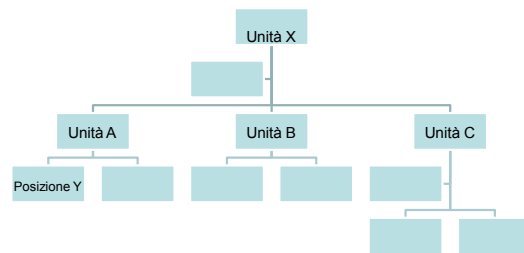
Mansionario (job description) = descrizione dei compiti assegnati a una certa posizione, spesso si trovano già in fase di Application

Procedure = norme che formalizzano le pratiche di lavoro – allineare azioni e comportamenti (es. procedura di compilazione del worksheet; invio di un ordine)

Nella figura i rettangoli rappresentano le unità organizzative, le posizioni.. le linee rappresentano le relazioni tra le unità organizzative (responsabilità, direzione flussi di comunicazione)

### Principali configurazioni organizzative (tipi ideali)

- elementare
- Funzionale
  - Per prodotto (product manager)
  - Per progetto (project manager)
- Divisionale
- Matriciale
- A Holding



Ciascuna di queste strutture viene sviluppata a seconda delle diverse funzioni necessarie e del contesto. Ciascun tipo ideale aiuta a interpretare lo stadio di sviluppo organizzativo. Se adottare una struttura o un'altra, ce lo dice la contingenza: questa dipende dal tipo di industria. La progettazione organizzativa è legata alle contingenze che dipendono dal tipo/natura di attività economiche svolte. L'organizzazione di un'azienda dipende da variabili interne ed esterne (contingenze) che devono essere prese in considerazione nel momento in cui si progetta la struttura organizzativa.

La progettazione organizzativa è legata alle contingenze che dipendono dal tipo/natura di attività economiche svolte (es. Online media vs. Manifatturiera)

Contingenza = l'organizzazione di un'azienda dipende da variabili interne ed esterne [contingenze] che devono essere prese in considerazione nel momento in cui si progetta la struttura organizzativa

### Esempi di fattori contingenti:

- ambiente
- Tecnologia
- Cultura
- Dimensione
- Strategia obiettivi

Quando si parla di contingenza nel contesto delle strutture organizzative, noi capiamo che se uno di questi elementi cambia, cambiano anche tutti gli altri (teoria della contingenza)



### Struttura elementare (o semplice/piatta)

- Articolazione limitata della struttura gerarchica e funzionale
- Proprietà, imprenditorialità e managerialità coincidono (piccola-media impresa a conduzione familiare)

Si hanno due livelli gerarchici: uno superiore che svolge il ruolo di organo di governo economico, direzione e strategia, e uno inferiore che si occupa dell'operatività (es. addetto vendita). Si ha il rapporto di comando diretto, ovvero la supervisione diretta e inoltre si hanno meccanismi di integrazione poco sofisticati con un basso livello di formalizzazione procedurale.

Contesti ottimali per l'adozione della struttura elementare

- Aziende con attività omogenee (es. azienda produttrice di tappi in metallo) e competenze professionali poco differenziate (es. direzione, amministrazione, commerciale/controllo di qualità)
- Aziende di piccole dimensioni (sotto i 50 dipendenti)

### Varie strutture organizzative elementari

1. **Assetto imprenditoriale** - es. azienda vinicola a conduzione familiare
  - L'azienda ruota intorno a un imprenditore /imprenditrice
  - Centralizzazione del processo decisionale, controllo informazioni, valutazioni/ricompense e comunicazione a una via
  - Attività con una tecnica semplice
2. **Forma artigianale** (variante della forma imprenditoriale) - es. tappezzerie
  - Alta discrezionalità in quello che fa, può decidere come fare le cose in base alle conoscenze che ha. Discrezionalità di chi esegue il lavoro sulla base di competenze tecniche specifiche del mestiere
  - Chi esegue ha anche potere decisionale, trasmissione diretta della conoscenza
  - Ottimale in contesti dove c'è bassa tensione competitiva
3. **Gruppo dei pari** (democrazia) - es. avvocati usano la stessa segreteria, uffici
  - Quando si svolgono attività molto complesse che hanno a che fare con dinamiche molto competitive o processi produttivi
  - Struttura a imprenditorialità diffusa: diritti di proprietà e partner
  - Svolgimento collettivo del lavoro, circolazione di informazioni, obiettivi comuni

Vantaggi :

- basso costo di struttura
- Mancano strumenti e profili manageriali complessi
- Unico centro decisionale = alta flessibilità
- Bassa burocratizzazione e formalizzazione = prontezza nelle risposte

Svantaggi :

- Accentramento dell'autorità nelle decisioni strategiche e operative
- Eccessivo focus sull'operatività
- Eccessiva personalizzazione organizzativa = problema di successione
- Assenza di pluralità nei piani decisionali = poca osservazione dell'ambiente

### Struttura funzionale

Si tratta di un'evoluzione della struttura elementare (o semplice) e, nello sviluppo, si inizia a decentrare il potere decisionale definendo funzioni specializzate sulla base della tecnica (marketing, vendite, controllo qualità, HR...). ogni funzione ha una tecnica specifica e la porta avanti in modo che le persone che ne fanno parte si specializzino.

Ogni area funzionale ha a capo un **manager** (direttore vendite...) e in tale struttura si incominciano a vedere sia gli **organi specialistici** (IT service...) e le **funzioni di linea**. Si ha quindi la divisione del lavoro in funzioni : raggruppamento delle attività secondo la specializzazione (es. produzione, comunicazione...) e tali aree funzionali vengono controllate da dei responsabili.

**Manager** = fa da filtro fra vertici aziendali e nuclei operativi. Svolge funzioni di coordinamento, gestione, supervisione, valutazione. Traduce gli obiettivi strategici in ordini operativi. Inoltre si occupa della raccolta e aggregazione delle info dal basso verso l'alto

**Staff** = progettazione degli assetti organizzativi, ha predisposizione di servizi a vantaggio di altre unità organizzative e compie servizi di consulenza interna all'organizzazione



**Funzioni di linea** = sono le persone che lavorano a diretto contatto con i fornitori, con i clienti e hanno l'obiettivo di prendere informazioni dal mercato. Sono diverse dallo staff, gestiscono la trasformazione del prodotto/servizio e acquisiscono/elaborano informazioni per vantaggio competitivo

Contesti ottimali per l'adozione della struttura organizzativa

- condizione di forte pressione competitiva e complessità crescente
- Azienda mono-prodotto o prodotti/servizi legati fra loro = omogeneità (quando manca omogeneità = struttura organizzativa divisionale)

**Vantaggi**

- specializzazione ed efficienza; raggruppamento di attività simili rispetto a tecniche e conoscenza

**Svantaggi**

- Minore flessibilità dovuta alla presenza di vari livelli gerarchici
- Manager nel processo decisionale rischia di sovraccaricarsi per cui si possono avere risposte lente
- Si ha la differenziazione fra funzioni. Che può portare a incomunicabilità e conflitto inter-funzionale.

Gli svantaggi si possono minimizzare attraverso dei **meccanismi di integrazione** al fine di risolvere i possibili conflitti inter-funzionali. Gli strumenti usati sono:

- **strumenti impersonali** = regole e procedure che specificano/formalizzano le aree discrezionali spettanti a ogni funzione
- **Strumenti personali** = nuove posizioni gerarchiche per coordinare le varie funzioni
- **Strumenti di gruppo** = riunire il personale in gruppi di lavoro temporanei o permanenti e facenti parte delle funzioni da integrare (es. comitati di direzione, riunioni); necessario definire i limiti operativi di tali gruppi

## Product manager

Si ha la necessità di ampliare la gamma di prodotti proposti, marchi o canali serviti (es. settori dei beni di largo consumo). Si ha la differenziazione dei prodotti, estensione dei brand (brand manager), penetrazione di nuovi canali distributivi (trade manager).

La forma funzionale appare rigida e ci si domanda chi debba seguire un nuovo prodotto. Si ha la necessità di arricchire la forma funzionale costruendo organi dedicati e introducendo figure con responsabilità su un prodotto o una linea di prodotti, su un marchio o su un canale distributivo

**Product manager forte** (o di primo livello)

- Fa capo direttamente all'alta direzione ma non si trova necessariamente in posizioni di sovra/sotto-subordinazione gerarchica con le direzioni funzionali
- Funzione di integrazione inter-funzionale : relazioni orizzontali
- Assenza di potere ma ha più che altro bisogno di possedere ottime capacità relazionali (tatto, carisma, diplomazia)
- Responsabilità specifiche sul marketing operativo (pubblicità, promozioni)
- Co-responsabile con l'area vendite della definizione dei prezzi; con l'area produzione per il prodotto; con ricerca e sviluppo per l'innovazione del prodotto

**Product manager debole**

- maggiormente rilevante nonostante la terminologia e maggiormente diffuso
- Alle dipendenze della direzione marketing
- Gestisce molte leve del marketing operativo
- Debole = limitata funzione di integrazione fra le aree funzionali

**Vantaggi** della forma funzionale modificata con Product manager:

- si mantengono i vantaggi della struttura funzionale ma si presidia la forma di integrazione e coordinamento (maggiori costi)
- Prontezza e dinamicità dell'azienda

**Svantaggi:**

- paradosso organizzativo : il product manager può essere causa di attriti con le funzioni o altri Product Manager (es. allocazione di risorse fra prodotti in concorrenza fra loro)
- Le priorità possono essere decise in base alle capacità personali del Product Manager più che dai prodotti stessi
- I Product Manager vengono valutati in base all'andamento del prodotto a loro affidato; viene meno la valutazione sui processi

## Project manager

Gli organi specializzati per funzioni vengono affiancati da altri organi temporanei guidati da project manager, ciascuno dei quali è responsabile di un certo progetto. Con progetto si intende l'insieme di attività complesse che richiedono la collaborazione di diverse funzioni aziendali (multi-disciplinarietà) e l'impegno delle persone coinvolte in base a costi e tempi ben definiti.

Tra le caratteristiche del project manager ci sono:

- Responsabile dell'unicità dell'output e della sua realizzazione
- Permane per la durata del progetto
- Un fattore importante è la temporaneità: conoscenza ex ante della data di conclusione dell'attività
- Si ha esplicitazione di output, tempi e costi.
- Si ha livello di incertezza alto che comporta stress: i progetti cambiano spesso.

## Struttura per progetto "debole" o per influenza

- Capo progetto coordina, pianifica e controlla un dato progetto
- Non ha responsabilità gerarchiche sulle risorse = guida il progetto
- Non vengono apportate modifiche alla struttura funzionale esistente

Limite = mancata correlazione fra autorità e responsabilità = ambiguità sul ruolo

Soluzione = individuo con forte carisma e personalità che esercita influenza

## Struttura per progetto "forte" o pura

- Capo progetto ha responsabilità gerarchica sulle risorse assegnate
  - Risorse attribuite in maniera stabile al progetto per la sua durata
  - Risorse prese dalla parte permanente della struttura (funzionale tradizionale) che tornano a far parte di essa a progetto concluso
- Ha responsabilità tecnica ed economico-finanziaria del progetto
- Chiara correlazione fra autorità e responsabilità = ambiguità ridotta

Limite : inefficienze, resistenze e tensioni al rientro del progetto

## Struttura divisionale

È efficace quando si vuole optare per una **diversificazione strategica non correlata** (SDA Bocconi suddivisa in "Master programs" con a capo direttore, "Custom programs" forniti alle aziende, "Open programs" a catalogo, "Online programs" sempre con a capo un direttore).

Optare per una diversificazione strategica non correlata significa suddividere l'organizzazione in divisioni che non sono collegate fra loro; guardano a dei mercati molto settoriali che non sono in correlazione tra loro. Ogni divisione segue un mercato specifico (per prodotti, per servizi, per aree geografiche..).

L'azienda abbina combinazioni di prodotti, servizi, progetti, marchi, mercati e canali eterogenei fra loro. È ottimale in aziende di grandi dimensioni con linee di prodotto altamente diversificate (diversificazione non correlata) o con mercati fortemente differenziati per geografia o tipologia di clienti (divisioni per prodotto o area geografica)

Struttura divisionale : come è organizzata?

- Presenza di organi di primo livello (divisioni o business unit)
- Alleggerimento del vertice strategico (alta direzione) perché le responsabilità si scaricano sui capi delle singole divisioni
- Miglior coordinamento e controllo rispetto a prodotti e gestione dei problemi
- Allocazione mirata delle risorse per la generazione di risultati nel tempo
- Staff centrali accentrano funzioni caratteristiche a tutte le divisioni (HR,IT..)



## Caratteristiche principali

- Elevati livelli di complessità
- Autonomia delle divisioni = quasi-imprese
- Potere ai direttori di divisione responsabili della performance economica della divisione
- Necessità di maggiore integrazione (es. sistemi di budgeting e controllo, pianificazione e sistemi retributivi)



**Elementi da presidiare nella forma divisionale**

- meccanismi operativi: coordinamento delle azioni delle divisioni e controllo dell'alta direzione
- Omogeneità nelle procedure (es. contabili)
- Sistema di controllo (programmazione e pianificazione)

**Svantaggi:**

- Possibile incomunicabilità fra varie divisioni
- Possibili conflitti fra divisioni per l'allocazione delle risorse
- Autonomia e indipendenza poco si presta alla collaborazione fra divisioni (importanza degli organi di staff centrali: economicamente e a livello comunicativo)
- Costi elevati (es. duplicazione degli organi: tanti responsabili della stessa funzione quante sono le divisioni)
- La struttura può essere appesantita
- Sovra-diversificazione e sovra-dimensionamento (potrebbe venir meno l'efficienza)

**Vantaggi :**

- supporta strategie di diversificazione ed espansione
- Se entra una nuova categoria di prodotti/servizi, si va semplicemente a creare una divisione dedicata
- Si "tagliano i rami" della struttura poco redditizi con ottime risposte ambientali, senza intaccare il resto della struttura



**Struttura a matrice**

Si tratta della fusione di struttura funzionale e divisionale. Consiste in una tabella a doppia entrata (es. funzioni/mercati, prodotti o progetti). Si ha un diagramma che si sviluppa in verticale e in orizzontale - doppio manager = duplice linea di comando.

I responsabili delle funzioni e quelli delle divisioni hanno il medesimo livello di autorità. La struttura può essere a matrice "funzionale" o "per prodotto" (ovviare agli scontri fra funzioni/divisioni), si ha un alto coordinamento fra funzioni e divisioni. Tutte le funzioni (simili a staff) assegnano personale tecnico alle varie divisioni (simili a organi di linea) in relazione alle competenze richieste.

La struttura matriciale si utilizza quando si vogliono differenziare prodotti, progetti o mercati geografici mantenendo un elevato livello di integrazione funzionale interna. È efficace quando c'è un cambiamento ambientale particolarmente stimolato e innovazione continua: è più facile rispondere ai cambiamenti che ci sono nella società e nei vari mercati. Quando c'è una pressione ambientale verso due o più output critici: conoscenza tecnica approfondita (forma funzionale), innovazione di prodotto (forma divisionale)

**Vantaggi:**

- Maggiore controllo
- Alta comunicazione
- Flessibilità organizzativa: condivisione di risorse competenze
- "Cross-fertilization" : trasferimento di conoscenze, soluzioni e buone pratiche tra diverse divisioni da parte di chi appartiene agli stessi team funzionali
- Elevata efficienza organizzativa in situazioni di incertezza e complessità
- Semplificazione dei compiti dei due manager

**Svantaggi:**

- Costi elevati
- Frustrazione per esposizione a doppia autorità = si deve fare riferimento al capo funzionale e della divisione
- Possibili conflitti fra i due manager (es. comunicazione, negoziazione risorse, definizione delle priorità)
- Aumento del carico di lavoro: coesistenza fra attività funzionali e della divisione

**Personale**

La gestione delle persone in azienda ha un impatto sul vantaggio competitivo e la performance individuale, di gruppo e organizzativa. A seconda delle persone che un'organizzazione attrae e porta all'interno, ciò può più o meno andare a impattare sulla performance dell'organizzazione stessa.

**Personale = organico aziendale (headcount) = insieme delle persone caratterizzate da differenti variabili demografiche, anagrafiche, scolastiche e professionali, che hanno un rapporto di lavoro subordinato con una certa organizzazione**



Non tutte le persone godono delle stesse condizioni (diverse forme contrattuali, salario...) quindi si hanno varie tipologie e durata dei rapporti di lavoro. È importante che fra l'organizzazione e le persone interne ci siano dei fit di valori, competenze. La quantità e la qualità delle persone che, a vario titolo, collaborano con l'azienda e grande importanza del "fit" fra necessità organizzative e caratteristiche individuali.

**Organico** (qualità e quantità) = non è sufficiente a stabilire il valore aziendale; serve un comportamento coerente con strategia, valori e cultura organizzativa

**Capitale umano** = conoscenze, abilità, capacità che si sono sviluppate nel tempo per effetto dei processi di socializzazione e apprendimento. Tali caratteristiche sono spesso identificate con il concetto di **competenze** e sono classificate come :

1. Conoscenze, abilità cognitive e abilità emotive/sociali
2. Capitale umano generico (competenze trasferibili da un contesto all'altro) e specifico (competenze non trasferibili)

**HR / Talent Management** = insieme di politiche e prassi di gestione finalizzate ad attrarre, ritenere, sviluppare e motivare persone in un'organizzazione. Quando particolarmente brillanti = talenti.

Chi lavora in HR ha anche il compito di dover licenziare e non solo di assumere.

Il talent management viene portato avanti tramite:

- **politiche** = (implicite o esplicite) macro-decisioni e vincoli su come le persone sono gestite (es. guardare al mercato interno prima che esterno)
- **Prassi** = (pratiche) modalità di gestione dei processi, gli strumenti utilizzati, gli attori coinvolti - come si traducono quei contenuti sulle decisioni (solo colloquio..)

**Sistema di gestione delle persone** = l'insieme delle politiche e delle prassi adottate da un'impresa

**Funzione di direzione del personale** = unità organizzativa preposta alla progettazione, gestione e coordinamento dei processi di gestione delle persone:

- Aziende con più di 100 dipendenti
- Alle dipendenze dirette dal vertice aziendale
- Incaricata di progettare/seguire i processi di gestione delle risorse

**Processi di gestione delle persone** = svolti da parte di chi gestisce il personale

- **Processi di supporto (direzione del personale)** = amministrazione del personale, gestione delle ICT, relazioni industriali e sindacali, pianificazione e budget
- **Processi primari** = processi di gestione delle persone che configurano il ciclo di vita delle persone in azienda
  - **Processi di acquisizione e sviluppo del capitale umano** = reclutamento, selezione, inserimento, formazione, sviluppo, mobilità = **potenziale**

**Potenziale** = si valuta la possibilità che si possa ricoprire in modo efficace una certa posizione o una posizione diversa e con maggiori o diverse responsabilità

- **Processi di gestione delle prestazioni** = misure e valutazione, comunicazione, remunerazione, incentivazione = **comportamento / prestazioni**

**Approccio universalistico (High Performance HR Practice)** = insieme di politiche e pratiche di gestione delle risorse umane che rappresentano la "one best way" migliore in ogni situazione.

Alcuni esempi:

- sicurezza sul luogo di lavoro
- Alta selettività nel reclutamento e selezione del personale dal mercato esterno
- Retribuzioni elevate (incentivi e differenziale retributivo fra vari livelli)
- Trasparenza informativa
- Organizzazione basata sui teams
- Elevati investimenti formativi e di sviluppo professionale (HRD)



**Approccio situazionale** = sistemi diversi di gestione delle persone possono influenzare positivamente la performance a seconda dei contesti e delle. Ciò che conta è la coerenza rispetto al contesto e al modello di business

**Modello A-M-O (abilities, motivations, opportunities)** = l'effetto delle politiche e delle pratiche di gestione delle persone avviene attraverso le tre variabili :

- **abilità** = le competenze delle persone, le caratteristiche di un individuo casualmente correlate allo svolgimento efficace di una prestazione in una certa posizione
- **Motivazione** = le determinanti delle decisioni e delle azioni degli individui
- **Opportunità** = possibilità offerte dal contesto organizzativo di applicare le proprie abilità e motivazioni

Questo modello media fra i sistemi di gestione delle persone e la performance. Si prendono in considerazione le tre variabili nel valutare le performance. Il modello deve migliorare le tre dimensioni, anche se i processi di gestione delle persone influenzano in modo diverso le tre dimensioni.

Alcuni esempi:

- I processi di reclutamenti e selezione influenzano direttamente le abilità
- I processi di training e sviluppo influenzano direttamente le abilità (dirette) / motivazioni (indirette)
- I sistemi di carriera influenzano direttamente opportunità e motivazioni

La gestione delle persone in azienda è distribuita fra due attori diversi:

#### 1. Direzione del personale

- Unità organizzativa dedicata alla progettazione e, in parte, alla gestione dei processi di gestione delle persone
  - Conoscenze in ambito psicologico, sociologico, informatico ed economico
  - Confidenzialità, compliance normativa, responsabilità civile e penale
- presidio specialistico interno alle dipendenze della direzione generale
- Guidato da direttore/direttrice del personale

Si occupa di attività di reclutamento, selezione, processi e pratiche di gestione del personale, coordinamento attività di cui è responsabile il management di linea (es. valutazione). Si tratta di una posizione delicata perché ha responsabilità legale di quello che fa. Chi occupa quella posizione, non può far finta che non esistano delle normative di legge (In Italia c'è un legge che impone di assumere persone con disabilità e non si può far finta che essa non esista, altrimenti ci sono delle penali per la direzione)

#### 2. Management di linea

- partecipano a definire il ruolo, scelta ultima nei processi di selezione
- Favorisce l'inserimento
- Incaricato della professionalizzazione sul campo
- Suggestisce spostamenti tra funzioni
- Valuta le persone
- Questo ruolo non ha responsabilità penale

Processi di gestione delle risorse

1. Acquisizione (reclutamento e selezione)
2. Addestramento e formazione
3. Sviluppo
4. Valutazione
5. Remunerazione
6. Incentivazione



**Acquisizione** (reclutamento + selezione) = attività volte ad acquisire persone ritenute necessarie dall'azienda dal mercato del lavoro (che sia interno oppure esterno) per occupare una certa posizione organizzativa = identificazione, reclutamento e selezione della risorsa umana da inserire (*staffing*)

Come si identificano gli individui nel mondo per sceglierli successivamente?

1. **Reclutamento** = si definisce che posizione è necessario andare a riempire (dal lato dell'organizzazione), di conseguenza è necessario prevedere le "aspettative di ruolo" per poter costruire il profilo da ricercare. Si ha la costruzione della *job description* del ruolo e del profilo del candidato. Esistono una serie di possibilità nelle mani dell'organizzazione per profilare gli individui corretti per il ruolo in questione come gli intermediari specializzati (es. Randstad, Adecco), i social media e altre piattaforme (es. LinkedIn)
2. **Selezione** = avviene dopo il reclutamento secondo varie strategie e sono :
  - Breve termine = bisogno immediato di ricoprire una posizione che è scoperta completamente, bisogno di riempire una *job vacancy*
  - Lungo termine = l'individuo che ricoprirà questa posizione avrà la possibilità tramite l'azienda di crescere secondo un percorso di carriera
  - Lungo periodo = talento, ricerca di persone con alto potenziale

L'azienda, alla scelta del personale, cerca delle caratteristiche che vanno ovviamente oltre le competenze: a parità di skills si va a guardare identità, motivazione ecc... Deve esserci della compatibilità di intenti, valori, cultura, competenze acquisibili on the job, ecc (passo prima del fit valoriale). si deve avere quindi un fit tra il lavoro e la personalità individuale. Inoltre la *job description* serve a filtrare le candidature e tentare di razionalizzare il processo di scrematura del personale (es. uso di parole chiave per smistare le candidature). Si tratta di un modo fondamentale per ridurre l'asimmetria informativa tra le due parti e assicurare la trasparenza. Si deve avere un chiarimento delle aspettative reciproche.

Test, colloqui e assessment center sono metodi utilizzati nel processo di selezione.

- **test** = misurare le caratteristiche specifiche dei soggetti, come intelligenza, conoscenza, personalità, abilità cognitive; devono essere validi e affidabili (es. elevata coscenziosità = mansioni poco strutturate e con elevata autonomia)
- **Colloquio** = Molteplici modalità – es. intervista degli episodi comportamentali (narrare episodi del passato professionale per valutare la coerenza con valori, cultura e stile di leadership), sono altamente soggettivi e quindi possono essere soggetti a distorsioni percettive (effetto alone, bias, prima impressione..)
- **Assessment center** = esercitazioni collettive che simulano la realtà lavorativa; valutare il potenziale dei soggetti che si candidano per una certa posizione

**Addestramento e formazione** = Colmare il possibile gap di conoscenze ed abilità (neo-assunti/alla prima esperienza) o di aderenza ai modelli di comportamento, valori e cultura aziendale. Si tratta della fase di inserimento: formazione iniziale, assistenza personale (coaching), consulenza psicologica (sportello) e della prima fase di apprendimento. La formazione può essere fatta sia a neo-assunti che a persone che fanno parte dell'azienda già da tempo (aggiornamento o refreshing). Fase delicata nella quale l'organizzazione possibilmente si trova a manipolare il lavoratore attraverso metodi quali il team building e processi di formazione e sviluppo.

Quattro fasi principali della formazione:

- **Analisi dei fabbisogni formativi** = competenze necessarie alla strategia/modello
- **Definizione degli obiettivi e pianificazione dell'intervento formativo**
- **Erogazione del programma formativo**
- **Valutazione dei risultati dell'attività formativa** = spesso bypassata ma fondamentale per comprendere se la direzione presa è o meno quella giusta (formazione fine a se stessa e inutile)



**Valutazione** = consiste in tre sistemi di valutazione principali:

- **valutazione della posizione (job evaluation)** = valutazione della posizione in funzione del “cosa” (compiti e responsabilità)
  - Valutazione delle posizioni rispetto ad altre posizioni nell’organizzazione per analizzare e comprendere il livello di importanza fatta con cadenza pluriennale da parte della direzione del personale. Si tratta di una valutazione oggettiva svolta attraverso metodi quali/quantitativi; punteggio (un punto = un valore monetario). Serve a valutare il contributo di una certa mansione alla struttura organizzativa. Si usa un linguaggio «inter-organizzativo»: posizionare una mansione nel mercato
- **Valutazione delle competenze e del potenziale** = il “chi” del lavoro, competenze (di soglia o distintive) e potenziale (visto attraverso l’assessment center)
  - **Competenze** = conoscenze, capacità professionali, caratteristiche psicologiche e comportamentali con cadenza annuale o pluriennale . Si parla di competenze di «soglia» e competenze «distintive» [es. core self-evaluation elevata (autostima alta; capacità di influenzare)]
  - **Potenziale** = prospettiva di assumere ruoli organizzativi con + responsabilità. La valutazione viene svolta con cadenza temporale prefissata attraverso gli «Assessment Center» (test individuali e collettivi). Si valuta la possibilità che si possa ricoprire in modo efficace una certa posizione o una posizione diversa e con maggiori o diverse responsabilità
- **Valutazione delle prestazioni** = il “come” del lavoro con risultati e prestazioni. Risultati e prestazioni (cadenza, schede di valutazione, indirizzamento comportamenti)

- **Risultati** = la valutazione viene svolta con cadenza annuale e guarda al grado di raggiungimento di obiettivi determinati preventivamente e derivati dal piano industriale/budget. La metodologia usata è quella del **Management by Objectives (MBO)**: l’assegnazione degli obiettivi segue i principi del modello del **Goal Setting Theory**-obiettivi legati alla motivazione (es. bonus)
- **Prestazione** = la valutazione viene svolta con cadenza annuale o semestrale e guarda alla performance lavorativa (comportamenti e azioni) attraverso schede di valutazione impostate dai responsabili di unità, attraverso il multirating e l’auto-valutazione oltre che con i colloqui. Serve a indirizzare i comportamenti verso i valori e la cultura aziendale

Valutazione	Mansioni/ruoli Job evaluation	Competenze Competency models	Potenziale Potential evaluation	Risultati/prestazioni MBO/performance appraisal
Finalità	Analisi e valutazione struttura organizzativa Equità retributiva interna/esterna Differenziali retributivi	Criterio di selezione Analisi fabbisogni formativi Skill/job mismatch Piani di sviluppo individuali Equità retributiva	Pianificazione di carriera Sviluppo individuale	Direzione e controllo organizzativo Pay for performance Promozioni e piani di carriera Sviluppo individuale
Principale attore del processo	Direzione del personale	Direzione del personale Management di linea	Direzione del personale Management di linea Valutatori esterni	Management di linea Altri valutatori interni/esterni
Metodologie	Job ranking Job grading Metodo del punteggio	Modelli di competenza Interviste degli episodi comportamentali Dizionari di competenze Surveys	Assessment centers Test di personalità	Goal setting Scale di valutazione Distribuzione forzata 360° Checklist
Strumenti	Sistemi professionali Job description Mansionari Manuali punteggio	Liste di competenze Modelli di leadership	Surveys Simulazioni T-groups Interviste incidente critico	Schede di valutazione Schede obiettivi MBO

**Sviluppo** = Attività, piani e programmi predisposti dalla direzioni del personale insieme al management di linea per supportare lo sviluppo professionale delle persone e valorizzarle nel percorso di vita organizzativa = prospettiva soggettiva (bisogni della persona, legati spesso alla scalata gerarchica nell’azienda, progressione verticale di carriera) + prospettiva oggettiva (bisogni dell’impresa).

Come si sviluppano le persone? Tramite strumenti utilizzati nell’organizzazione:

- Percorsi di carriera
- Progetti e incarichi
- Rotazione di incarichi
- Piani di sviluppo
- Tavole di rimpiazzo (o successione)
- Mentoring, coaching e counseling



**Remunerazione** = Sistemi retributivi pianificati dalla direzione del personale in linea con la cornice legislativa e contrattuale e indirizzi strategici del vertice organizzativo. Serve per attrarre, motivare e trattenere le persone; garantire la competitività esterna delle retribuzioni sul mercato del lavoro e l'equità retributiva interna oltre che a garantire l'equilibrio fra contributi e incentivi. Inoltre serve a garantire la compatibilità con l'equilibrio economico-finanziario (utilizzo del budget e costi del personale) e la legittimità (*compliance normativa*): garantire il rispetto di norme e contratti

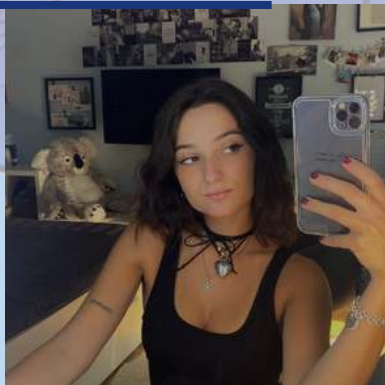
Gli obiettivi sono garantiti tramite tre “politiche retributive” :

- **Livello retributivo** = il medio retributivo aziendale rispetto ad organizzazioni simili. Esiste un limite minimo = minimo contrattuale, massimo = disponibilità aziendale
- **Struttura retributiva** = grado di dispersione delle retribuzioni aziendali. Scelta generale riguardo la differenziazione orizzontale (a parità di mansione) e verticale (tra mansioni) delle retribuzioni.
- **Dinamica retributiva** = tasso di cambiamento delle retribuzioni nel tempo; tutto questo dipende dalle scelte aziendali. La retribuzione è composta dalla retribuzione fissa, dagli incentivi di breve periodo (bonus, incentivi basati su MBO) e dagli incentivi di lungo periodo (di tipo monetario o azionario) sommati ai benefici non monetari (fringe benefits), ai piani pensionistici e alle buone uscite (severance package).

**incentivazione** = Sistemi che definiscono il legame funzionale tra impegno messo al lavoro, lo sforzo e risultati ottenuti sul campo del lavoro.

- **A breve termine** (12-18 mesi) = incentivazione solitamente tramite pagamento monetario legati alla tecnica MBO (management by objectives); per esempio i bonus a fine anno se il dipendente porta a termine nel modo corretto le sue mansioni.
- **A lungo termine** = aziende per lo più quotate in borsa, azioni ai dipendenti (dotazione di pacchetti azionari), allinearsi gli interessi dei lavoratori con quelli degli azionisti.

## PER DUBBI O SUGGERIMENTI SULLA DISPENSA



**CAMILLA BASTIA**

**camilla.bastia@studbocconi.it**

**@camiibastia**

**+39 345 714 8300**

## PER INFO SULL'AREA DIDATTICA



**MARCO FORMISANO**

**marco.formisano@studbocconi.it**

**@marco\_formisano\_\_**

**+39 3313433934**



**ELENA CACIOLI**

**elena.cacioli@studbocconi.it**

**@elenacacioli\_**

**+39 3928931605**



TEACHING DIVISION



## I NOSTRI PARTNERS

**700+**  
**CLUB**



**ETHAN**  
**SUSTAINABILITY**

**DELIVERY VALLEY**  
**NO GENDER KITCHEN**

**LA PIADINERIA**

