



DISPENSA DI

FONDAMENTI DI

ORGANIZZAZIONE

A.A. 2023-24

Scritta da Antonia Di Tuccio
A cura di Flavia Cinquepalmi

Questa dispensa è scritta da studenti senza alcuna intenzione di sostituire i materiali universitari. Essa costituisce uno strumento utile allo studio della materia ma non garantisce una preparazione altrettanto esaustiva e completa quanto il materiale consigliato dall'Università.

FONDAMENTI DI ORGANIZZAZIONE

LEZIONE 1 - INTRODUZIONE

Per “**organizzazione**” intendiamo un **sistema sociale** strutturato composto da gruppi ed individui che svolgono assieme **attività** deliberatamente connesse e coordinate per raggiungere **obiettivi** comuni e concordati. Gli individui interagiscono con l’**ambiente** esterno operando con **continuità entro confini** relativamente identificabili.

ogni organizzazione è composta da **risorse**:

- tangibili -> finanziarie, fisiche
- intangibili -> tecnologia, reputazione, marchi, reputazione, cultura e valori e struttura
- umane -> conoscenza, competenza, capacità relazionali, motivazione e leadership

Le capacità organizzative con cui tali risorse vengono gestite è parte della “**strategia**” che ogni impresa adotta. Assieme a quelli che sono i “**fattori critici di successo**” nasce il “**vantaggio competitivo**”.



Con “**comportamento organizzativo**” (organizational behavior) intendiamo un filone di studi che si occupa di capire, spiegare e **migliorare le attitudini ed i comportamenti degli individui** e dei gruppi nelle organizzazioni. Sfrutta tre tipi di **meccanismi (o “caratteristiche”)**:

- individuali -> personalità e valori, capacità e competenze, decision making e percezione, apprendimento, motivazione, stress, identità
- di gruppo -> team, comunicazione, potere, leadership, negoziazione, network
- organizzativi -> strutture, Hr, cambiamento e cultura

L’unione di questi tre meccanismi crea l’**outcome**: quest’ultimo è l’unione del comportamento individuale e della percezione dell’individuo.

All’interno dello studio dell’organizzazione la variabile principale è nelle persone, con le loro diversità caratteriali e di background

LEZIONE 2 - TEORIE ORGANIZZATIVE

Con “**scienza organizzativa**” si intendono le modalità attraverso le quali gli attori organizzativi collocano **risorse scarse per realizzare obiettivi di economicità** e di soddisfazione personale.

Si basano su tre parametri:

- **efficienza** -> risultati/ risorse impiegate
- **efficacia** -> risultati / obiettivi
- **equità** -> grado di giustizia organizzativa.

Ogni azienda moderna è costituita da una serie di elementi: la “**task**”, ovvero l’obiettivo complesso che gli individui non possono raggiungere da soli, gli “**attori organizzativi**” che sono più di due e sono diversi per conoscenze e per preferenze, le “**risorse disponibili**” e le “**modalità di coordinamento**”.

Ogni azienda moderna pone le sue basi su tre radici comuni, queste sono:

1. **Specializzazione del lavoro** -> Taylorismo ed organizzazione scientifica del lavoro: Secondo Taylor l’organizzazione può essere progettata attraverso lo **studio scientifico dei migliori metodi di lavoro**, sulla base di principi identificabili in modo univoco ed a priori (one best way) per la **massimizzazione della produttività**. L’organizzazione tayloriana si basa su alcuni principi: la **scomposizione** del lavoro fino all’unità minima e l’unione di queste unità per **creare delle procedure**, attribuzione di mansioni **specializzate** a chi ha le competenze più idonee, la coordinazione avviene tramite il “**principio di eccezione**” ovvero che si risale lungo la struttura gerarchica per risolvere problemi che si discostano dalla norma e la ricerca di **economie di scala** per ridurre al massimo il costo unitario della produzione. Grazie a questo tipo di organizzazione, l’incapacità gestionale e organizzativa è venuta meno.

Ma sono state mosse anche diverse critiche, tra queste: la parcellizzazione fa percepire l’**uomo come una macchina**, c’è **carenza motivazione** oltre al denaro, non c’è una **dimensione sociale** nel lavoro, c’è **sfruttamento ed antisindacalismo**.

2. **Gerarchia e burocrazia positiva** -> Weber e la burocrazia: Taylor si concentrò sulla divisione orizzontale del lavoro, Weber su quella verticale. Con lui nasce la “burocrazia” intesa come la catena di **comando e delle regole aziendali**. La scelta è ricaduta su di lei per tre motivi:

- a. **Burocrazia e capitalismo** vanno di passo (siamo alla fine degli ottanta) perché la necessità di contabilizzare causa la nascita dell’apparato amministrativo
- b. La burocrazia garantisce un **trattamento egualitario** davanti alla legge (democrazia di massa)
- c. La burocrazia ha reso le amministrazioni burocrazia **tecnicamente superiori** rispetto a quelle pre - burocratiche

Secondo Weber, la burocrazia è essenziale perchè disciplina la **divisione dei compiti in modo generale e con regole**. La burocrazia crea una **gerarchia definita** all’interno degli uffici, di modo che ogni dipendente abbia un superiore di riferimento, c’è **impersonalità nelle relazioni** interne ed esterne, il lavoro da svolgere è tutto **formalizzato** e permette ad ogni professionista di conoscere il suo compito specifico e di eseguirlo con diligenza.

Una degenerazione della burocrazia weberiana sono gli **“avvitamenti burocratici”**: con questi termine si intende un eccesso di regolamentazione derivante dalla crescita del numero di istituzioni nel tempo. Ciò rende le istituzioni stesse inservibili, poiché preferiscono al **“KISS”** (Keep it simple, Stupid) la creazione di procedure che nella loro sovrapposizione e complicazione diventano inconciliabili o mal interpretabili.

3. **Centralità della risorsa umana per aumentare la produttività** -> Mayo e l'attenzione all'individuo:

Per Mayo bisogna focalizzarsi sulle **condizioni di lavoro che possono aumentare la soddisfazione** dell'individuo, di modo da **aumentare la produttività**. Ciò è stato verificato all'interno dell'esperimento **“scuola delle relazioni umane”**, dove è stato dimostrato che non sono variazioni quali l'aumento della paga o le pause ad aumentare la produttività, ma tramite l' **arricchimento delle mansioni** che aumenta il livello di soddisfazione. A questo si aggiunge **l'influenza del capo e lo stile di direzione** che decide di applicare: molti conflitti vengono risolti semplicemente con la comunicazione. E' stato inoltre dimostrato come un'altra variabile cruciale è quella delle **relazioni interpersonali**

L'insoddisfazione per questi **“approcci dominanti”** ha poi generato la nascita dei **sistemi “socio - tecnici”** (siamo negli anni '50) che si basano sull'interazione tra:

- sistema tecnologico -> processo di input - trasformazioni - output
- sistema sociale -> gruppi che interagiscono

Il nucleo di questi sistemi è l'interazione tra sistema umano e non umano, a seguito della consapevolezza che alcune modalità relazionali hanno delle ripercussioni anche sul modo con cui il lavoro viene svolto. Questo sistema parte dal presupposto che l'organizzazione è un **“sistema aperto”** che ha un proprio equilibrio interno ma è in relazione continua con l'esterno, per questo deve adattarsi all'ambiente circostante. Differenziamo allora due livelli:

- **sistema “compito”** -> riguarda le attività, le risorse umane e quelle fisiche, poiché gli elementi **sociali e quelli tecnici sono inseparabili** in quanto hanno una forte interdipendenza reciproca
- **sistema “senziente”** -> riguarda le **relazioni tra i membri** e le relazioni con **l'organizzazione** (che, appunto è aperta)

Questa teoria ha progettato un'organizzazione basata su delle **“micro - strutture”** (compiti e mansioni) con l'obiettivo di aumentare la produttività, per farlo integra **aspetti umani e tecnici integrando empiricamente in essi le preferenze** dei lavoratori.

Tutte e quattro queste organizzazioni puntano al raggiungimento della **“One best way”**: l'elemento su cui si focalizzano è quello migliore per aumentare la produttività del lavoro.

Ma all'inizio degli anni '70 è stata invece sviluppata la **“teoria della contingenza”**: secondo questa teoria, non esiste un modo di organizzare univoco, è l'organizzazione interagisce e si adatta alle contingenze ambientali e si **ricerca il “best fit”**; ovvero il modo migliore con cui gli elementi si adattano all'ambiente esterno. Sulla base del **“fit”** può scaturire un **“fit”** e quindi una performance alta o un **“misfit”** e quindi una **performance bassa**

Altre teorie minori sono poi:

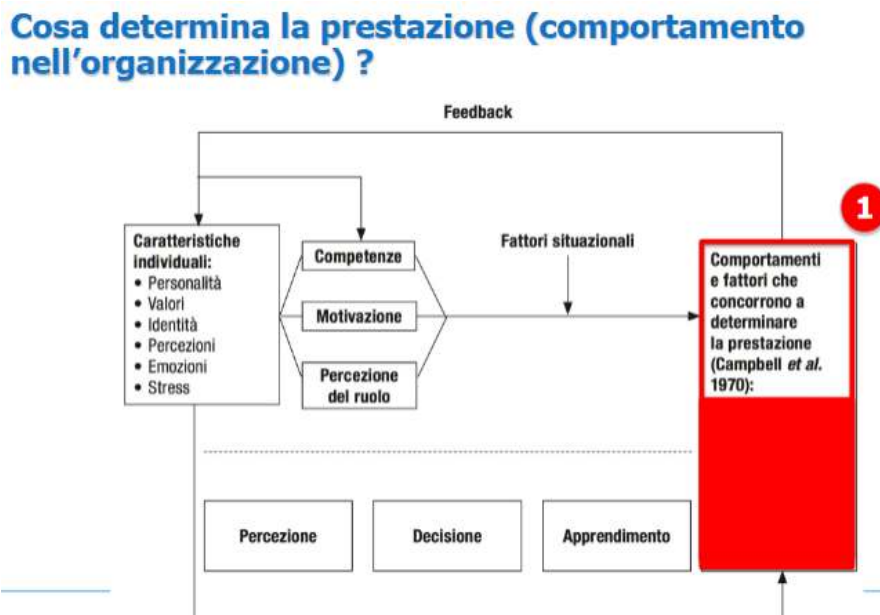
- Williamson e la teoria dei **costi di transazione** -> l'impresa va considerata come una **struttura di governo** che ha la funzione di garantire contratti affidabili ed efficienti. Le scelte da affrontare si basano su una logica di **“MAKE OR BUY”** e l'unità di

analisi è la “**transazione**” intesa come qualsiasi contratto che l’impresa può effettuare. Qualsiasi transazione ha dei **costi**, che riguardano sia la stipula che la gestione del contatto e per questo si pagano sia “prima” (ricerca della controparte, trattative) che “dopo” (controllo, far rispettare il contratto). L’esigenza di **economizzare su questi** costi rappresenta il problema centrale per governare l’impresa

- Weick e la scuola **fenomenologica** -> secondo questa prospettiva l’organizzazione non esiste in sé, ma esiste nel momento in cui gli individui la percepiscono come struttura e le conferiscono un significato. La modalità mediante cui ciò avviene è il “**sensemaking**”, ovvero un processo che conferisce un ordine logico all’insieme caotico di informazioni che riceviamo dall’esterno, strutturando gli elementi in **mappe cognitive** su cui poi agiamo. Questi processi coincidono con i processi dell’organizzazione, detti “**organizing**”: creare un senso ed organizzare sono la stessa cosa, nonostante uno sia su un piano mentale e l’altro su un piano pratico.

LEZIONE 3 - PERSONALITA' E VALORI

Tutti i concetti esposti da ora in avanti hanno come punto di riferimento questo schema:



Ciò che interessa comprendere è come si arriva alla **“prestazione”**, ovvero l’insieme di: caratteristiche individuali, motivazione, competenza, percezione del ruolo e fattori situazionali.

Con il termine “prestazione” si indica l’insieme dei **risultati e dei comportamenti attesi rispetto al ruolo ricoperto** nell’organizzazione. Essa è composta da:

- **task performance** -> sono i comportamenti ed i risultati riconducibili agli obiettivi specifici e **propri della posizione** ricoperta da un individuo e funzionali al raggiungimento degli scopi dell’organizzazione
- **Cittadinanza organizzativa** (o “Organizational Citizenship Behaviour”) -> sono i comportamenti **attesi ma non richiesti** esplicitamente, come:
 - a. Helping behaviour
 - b. lealtà
 - c. compliance
 - d. dedizione
- **Comportamenti disfunzionali** o Counterproductive Work Behaviour -> sono i comportamenti volontari **potenzialmente dannosi per l’organizzazione**, come:
 - a. Stili di leadership tossici
 - b. esasperazione della conflittualità
 - c. non rispetto di norme e procedure per la sicurezza fisica
 - d. sottrazioni di beni e risorse
- **Assenteismo e Presenzialismo** -> la prima riguarda le prestazioni cattive dovute alla **scarsa continuità** lavorativa, mentre la seconda riguarda l’**eccessiva presenza** che espone gli altri membri del team a contagio senza un significato vantaggio per l’azienda

Ma prima di arrivare alla prestazione in sé ci sono una serie di **antecedenti**:

1. **Competenze** -> sono delle caratteristiche **intrinseche** (ovvero psicologiche) dell'individuo e sono **legate causalmente ad una prestazione efficace o superiore** in un ruolo misurato sulla base di un criterio prestabilito. Si compone di due aspetti:

- **Attitudini** -> caratteristiche innate dell'individuo (talento)
- **Abilità** -> vengono apprese e rafforzate attraverso il loro utilizzo e possono essere di natura cognitiva, fisica ed emotiva

distinguiamo poi le competenze "**soglia**" che sono le caratteristiche minime essenziali per ricoprire il ruolo e le competenze "**distintive**" che sono quelle che differenziano la prestazione e la portano ad un livello superiore.

In generale, le competenze presentano **diversi livelli**:

- **primo** -> sono i **tratti motivazioni**, è un livello intimo e poco visibile, molto complesso da modificare o sviluppare
- **Secondo** -> è l'**idea di sé e gli atteggiamenti ed i valori**, su questi si può lavorare di più
- **Terzo** -> **riguarda skills e conoscenze**, è una parte più superficiale e può essere sviluppata e modificata

E' importante specificare che avere una competenza non comporta necessariamente la sua applicazione. Per far sì che una competenza venga applicata entra in gioco il concetto dell' **auto - efficacia**" che consiste nella **percezione delle proprie** competenze e nel grado di fiducia nelle proprie capacità: ciò permette di **mettere in atto** le competenze e di raggiungere una buona performance

2. **Motivazione** -> è il **processo dinamico che finalizza l'attività** di una persona verso un obiettivo. E' data dall'insieme di:

- **direzione** -> orientamento del comportamento individuale
- **intensità** -> descrive l'entità
- **persistenza** -> descrive la durata nel tempo

3. **Percezione del ruolo** -> riguarda la **comprensione** da parte dell'individuo di ricoprire un determinato ruolo, le aspettative di risultato (obiettivi) ed i comportamenti connessi. Dipende da due modelli:

- **Business** -> scopi, obiettivi e strategia dell'organizzazione
- **Organizzativo** -> stili di leadership, gerarchia e criteri di divisione

Sapere cosa si deve fare, come ed a quale livello **influenza** anche: direzione e densità dell'impiego (quindi la **motivazione**), i comportamenti orientati allo **svolgimento ed i comportamenti relazionali** con colleghi e capi. Mentre la mancanza di chiarezza sulle aspettative causa la riduzione della produttività e lo stress

4. **Fattori situazionali** -> sono tutte condizioni di contesto su cui l'individuo non ha controllo ma che possono agevolare o compromettere l'efficacia del comportamento. Esempi sono: organizzazione dell'impresa, sistemi di incentivi o fattori esterni quali la congiuntura economica

LEZIONE 4 - LA PERSONALITA'

Per “**personalità**” si intende l'**insieme relativamente stabile delle caratteristiche psicologiche** di un individuo che contiene ed organizza gli affetti, le emozioni, i bisogni, i desideri, gli scopi ed i comportamenti di una persona. Tutto **ciò che influenza** una persona su cosa pensa, sente o agisce può diventare il tratto distintivo di ciascuna personalità.

Il formarsi della personalità dipende da diversi fattori, quali:

- **interazione genetica**: nature
- **ambiente / esperienza**, socializzazione e apprendimento : nurture

In questo contesto, sono **determinanti i primi anni di vita**, mentre sviluppo e cambiamenti strutturali avvengono fino all'età adulta.

Inoltre, la personalità ha implicazioni diverse in diversi momenti della **vita manageriale**: essa è rappresentata da un “**insieme di tratti**”, ovvero delle caratteristiche psicologiche individuali che tendono a rimanere stabili nel tempo e che rendono alcune reazioni emotive e **comportamenti più accessibili e probabili** di altri (è praticamente quello che definiamo il “carattere” di una persona).

Per misurare la personalità sono stati individuati i “Big five”:

I BIG FIVE

INTROVERSIONE – ESTROVERSIONE

AMICALITÀ - OSTILITÀ

COSCIENZIOSITÀ – NEGLIGENZA

NEVROTICISMO - STABILITÀ EMOTIVA

APERTURA – CHIUSURA all'esperienza

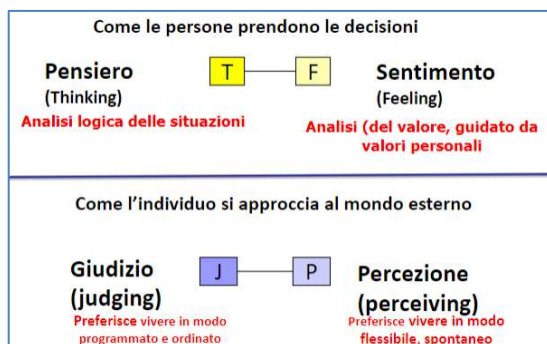
Essi misurano la presenza o meno di una delle seguenti caratteristiche, caso contrario c'è la presenza dell'altra. Questi sono:

- **Coscienziosità** -> indica l'affidabilità, il senso di responsabilità, l'organizzazione e la persistenza. Essa è correlata positivamente con la predisposizione a **darsi obiettivi sfidanti**, a monitorare la qualità, a lavorare bene in contesti con alto livello di delega ed a probabilità di tenere comportamenti di cittadinanza organizzativa. E' il tratto maggiormente correlato al **successo sul lavoro**
- L'opposto è la **negligenza**, correlata **negativamente con la job satisfaction ma positivamente con la predisposizione all'approfondimento**, allo studio ed alla preparazione nello svolgimento dei progetti.
- **Estroversione** -> misura il livello di benessere e di agio delle situazioni di relazione. L'opposto è l'**introversione**
Essa è **correlata positivamente con la la job satisfaction**, la prevalenza di stati emotivi positivi e la tendenza ad assumere ruoli di facilitazione dei processi. Non si registra una correlazione con la predisposizione ad assumere ruoli di leadership ed efficacia
- **Amicalità** -> misura la predisposizione verso gli altri e riguarda la collaborazione, la cordialità e la fiducia verso il prossimo. Il contrario è l'**ostilità**

- **Stabilità emotiva** -> misura il grado di reattività in situazioni stressanti e qualifica la persona come calma, sicura di sé, convinta e stabile emotivamente. Il contrario è il **nevroticismo**
- **Apertura all'esperienza** -> misura l'ampiezza degli interessi della persona e la tendenza a ricercare novità e opportunità di confronto. L'opposto è la **chiusura all'esperienza**

L'insieme di: estroversione, apertura mentale, stabilità emotiva e apertura mentale sono fattori di adattamento della **performance positiva**, in quanto permettono di: formare legami, apprendere con rapidità ed efficacia, gestire conflitti interni, far fronte allo stress ed essere aperti ad esperienze culturali diverse.

Un altro modello con approccio “board” cioè che da una misura di massima della personalità è il “**Myers - Briggs - Type Indicator**” (MBTI): questo modello riconduce la personalità alla **preferenza**, cioè alla **tendenze innate e preferite di una persona che la portano a comportarsi “spontaneamente”**: attraverso appositi questionari l'indicatore discrimina 8 coppie, specificando che: non esistono tipi migliori di altri, non è un modello predittivo è solo utile per aumentare la consapevolezza di sé e degli altri. Viene spesso usato nel career counseling ed è simile a quello dei big 5, ma usa una scala diversa. Esempio:



Altri tipi di modelli sono, invece, quelli “**narrow**” cioè che misurano uno specifico tratto. Un esempio è il tratto della “**Core Self - Evaluation**”: quest'ultimo è **un tratto stabile della personalità** sulla valutazione di un individuo di sé stesso. Le dimensioni costitutive del CSF sono:

- **locus of control** -> opinione dell'individuo sul fatto che il suo comportamento sia determinato da sé stesso o dall'ambiente
- **autostima** -> giudizio del proprio valore
- **resistenza allo stress** -> tendenza a sperimentare in prevalenza emozioni positive o negative ed a reagire in modo spontaneo in situazioni di stress
- **Autoefficacia generalizzata** -> percezione dell'individuo di avere buone prestazioni.

Una Core Self - Evaluation è **correlata con**:

- livelli più elevati di **job satisfaction e commitment**
- performance superiori in ruoli caratterizzati da **forte esposizione relazionale**
- maggiore velocità nel **progresso di carriera**

La personalità emerge in modo diverso in base alle situazioni:

si manifesta e **diventa il principale motore nelle situazioni deboli**, mentre è poco determinante in situazioni “forti” ovvero quando ci sono molte regole, procedure, divieti etc...

LEZIONE 5 - I VALORI

I valori sono **convinzioni profondamente radicate e stabili** che rappresentano un criterio in base a cui **l'individuo definisce le proprie priorità e decide come agire** e con quale livello di convinzione ed intensità farlo.

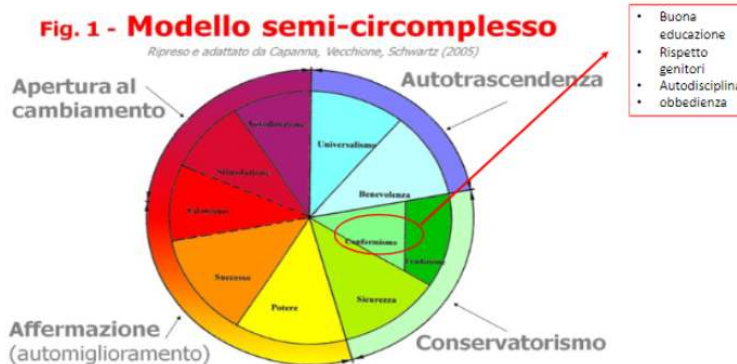
E' importante in questo contesto il concetto di "**bussola del comportamento**", che indica i principi che orientano la riflessione, la decisione ed il **comportamento in situazioni complesse** che hanno un impatto potenziale anche nel medio - lungo termine.

I valori hanno una "**componente valutativa**", cioè valutano (giusto/bello/buono) in relazione ai comportamenti a cui aspiriamo.

Sono anche un **sistema integrato** di: credenze, reazioni emotive e valutazioni che si struttura attraverso un processo di apprendimento che avviene soprattutto nei primi anni di vita in relazione con figura quali i genitori-

Sono fortemente **influenzati dalla cultura**, sono assoluti ed **organizzati secondo un ordine** gerarchico di preferenza.

Una tassonomia possibile dei valori potrebbe essere questa:



Dove riconosciamo:

- **Autotrascendenza:**
 - a. **Universalismo** -> comprensione e rispetto del benessere di tutte le persone
 - b. **Benevolenza** -> mantenimento e miglioramento del benessere delle persone
- **Valorizzazione di sè/ Autoaffermazione:**
 - a. **Edonismo** -> piacere personale e gratificazione
 - b. **Potere** -> status sociale e prestigio
 - c. **Achievement** -> raggiungimento del successo personale attraverso la dimostrazione delle proprie competenze
- **Apertura al cambiamento:**
 - a. **Autodirettività** -> predisposizione all'azione ed indipendenza del pensiero
 - b. **Stimolazione** -> eccitazione ed entusiasmo per le novità
- **Conservatorismo:**
 - a. **Conformismo**-> evitare azioni, inclinazioni o impulsi che potrebbero disturbare o danneggiare gli altri
 - b. **Tradizione** -> rispetto, accettazione ed assunzione delle usanze e delle idee che appartengono alla tradizione
 - c. **Sicurezza** -> ritenere importante l'incolumità, l'armonia e la stabilità

In conclusione, è importante sottolineare che più il sistema dei valori dell'individuo si avvicina a quello dell'organizzazione tanto più elevati saranno commitment e soddisfazione e minore sarà il livello di stress.

A tal proposito viene citato il modello “**Attraction - Selection - Attrition**”, dove gli individui:

- sono **attratti da organizzazioni** in cui operano personalità simili alle proprie (attraction)
- le **organizzazioni selezionano** individui con competenze, conoscenze e atteggiamenti simili a quelli di coloro che operano all'interno (selection)
- Nel tempo chi si evolve in **direzioni diverse** da quelle dell'organizzazione tende a staccarsi (attrition)

Il problema è quindi quello della **diversity**

LEZIONE 6 - LA PERCEZIONE

Per “**percezione**” si intende un **processo psicologico di creazione di un’immagine interna del mondo esterno**. Si configura come un processo cognitivo mediante il quale gli individui **raccolgono e organizzano i dati** provenienti dai sensi per dare significato all’ambiente. E’ un processo di interpretazione ed elaborazione delle informazioni che ci vengono fornite dai sensi e che, quindi, sono **influenzate** sia **caratteristiche** dei soggetti che dal **contesto** in cui avviene la percezione.

Essa è importante in quanto i comportamenti delle persone sono basati sulle loro percezioni ed il **mondo percepito è quello importante** dal punto di vista del comportamento.

La percezione avviene in questo modo:

1. **Selezioniamo** gli stimoli che **riteniamo rilevanti** in base alle nostre caratteristiche personali e agli attributi dell’oggetto e/o del contesto
2. **Organizziamo ed interpretiamo** i dati in relazione al punto di vista. In questa fase, schemi percettivi o mappe cognitive danno un **significato d’insieme** anziché riguardo le singole informazioni frammentate.

Inoltre, la percezione è influenzata da una serie di **fattori**, tra questi abbiamo:

- **Caratteristiche individuali** -> tratti, stati d’animo/emozioni
- **Schemi cognitivi** -> esperienze, atteggiamenti
- **Stato Motivazionale** -> bisogni, obiettivi, desideri, valori
- **Caratteristiche ambientali** -> contesto, relazione
- **Caratteristiche dell’oggetto percepito** -> dimensioni(è più probabile notare oggetti di grandi dimensioni), intensità dello stimolo (suoni forti si sento facilmente, come anche i colori chiari o brillanti), contrasto(fattori esterni che si stagliano sullo sfondo o fattori che non sono ciò che si aspetta si notano prima), movimento(un oggetto in movimento si percepisce prima), novità e familiarità(a seconda della circostanza l’attenzione può essere attratta da fattori nuovi), ambiguità(eventi ambigui o incompleti si prestano a interpretazioni personali), status sociale, caratteristiche fisiche, genere (ad esempio le persone di status elevato sono più facilmente notate)

Va sempre ricordato che la percezione è **sogettiva**: gli individui hanno un’attitudine innata a conferire significato alle cose. Ciò implica che non esiste una realtà oggettiva, ma **tante realtà soggettive** quanti sono gli individui che percepiscono. In questo contesto, gli individui si concentrano su certi aspetti dell’ambiente e scelgono di **ignorarne altri ed ordiniamo questi dati** sulla base di quelle che sono state definite “**regole della percezione**”: secondo la psicologia della Gestalt gli individui hanno un’**attitudine innata a conferire significato** alle cose **comprendendole nella loro globalità**, dando struttura e forma. Tali regole sono:

1. **Figura/sfondo** -> tendiamo a distinguere la figura dal suo sfondo e viceversa. Nel caso in cui gli indizi siano scarsi o ambigui facciamo difficoltà a capire quale sia lo sfondo e quale la figura di primo piano
2. **Buona forma** -> tendiamo a percepire sempre la struttura più semplice e ciò ci porta a percepirla come “buona”.
3. **Prossimità** -> raggruppiamo gli elementi in funzione delle distanze: consideriamo “componenti” di un’unica unità percettiva elementi vicini. Tendiamo anche a percepire righe o colonne a seconda di come vengono sistemati i punti
4. **Somiglianza** -> tendiamo a mettere insieme stimoli se sono simili o ripetuti
5. **Chiusura** -> gli individui tendono a completare le figure ed i suoni, fornendo un contorno semplice e completo

6. **Impostazione soggettiva/esperienza passata** -> ceteris paribus, si preferisce un'organizzazione delle informazioni **coerente con le conoscenze** di chi percepisce. Esistono le **figure "gestaltiche"** dove prevale un'immagine su di un'altra in base allo spostamento di attenzioni su certe informazioni piuttosto che su altre. Nasce un problema, il **"pericolo del framing"**: una volta che si è adottata una prospettiva nel guardare una figura, **vedere le altre diventa difficile**. Il "frame" è una vera e propria cornice: una volta che la adottiamo **non vediamo cosa c'è al di fuori**. (es: nelle organizzazioni, il frame di chi lavora nelle vendite e chi lavora nella produzione). Il problema è che tendiamo ad usare un **solo frame alla volta** eliminando le altre prospettive. Ma ogni frame può essere adatto ad **un tipo di situazione ma non ad altre** e qui è importante **essere consapevoli** di quale frame stiamo utilizzando. L'effetto framing porta con sé una serie di **rischi**, come: usare molti frames e **non averne uno permanente**, usare frames **diversi da quelli degli individui** e non capirsi, adottare un solo frame e non vedere ciò che c'è al di fuori ed incorniciare i dati che ci vengono dall'esperienza in una rappresentazione dinamica.

Anche le **percezioni interpersonali** presentano delle **distorsioni**, queste sono:

1. **Prima impressione** -> le impressioni più forti e durevoli tendono a formarsi nelle prime fasi della relazione o di un incontro. Spesso la prima impressione diventa anche l'ultima: utilizziamo poche informazioni quando giudichiamo gli altri e tendiamo a rimanere fedeli ad esse. I circuiti cerebrali attivati quando impariamo a fidarci sono gli stessi che attiviamo, in seguito, se uno **sconosciuto presenta caratteristiche** che gli somigliano
2. **Effetto alone** -> Un **dettaglio può influenzare il giudizio** generale su una persona o su di un evento (es: distorsioni causate dalla bellezza)
3. **Profezia che si auto - avvera** -> è una previsione che si realizza per il solo fatto di essere stata espressa. Ogni individuo decide e agisce sulla base di un'idea che ha radicata in testa. Le sue decisioni ed il suo modo di comportarsi rinforzano l'idea di partenza e quello che era solo un pensiero diventa profezia che si avvera.
4. **Proiezione** -> è un processo psicologico attraverso il quale le persone tendono a vedere le **proprie caratteristiche positive e/o negative negli altri**. E' un trasferimento involontario del nostro comportamento inconscio sugli altri
5. **Stereotipi** -> sono un sistema di credenze e convinzioni riguardo le caratteristiche di un gruppo o di una categoria sociale e sono usati come **scorciatoia** per descrivere gli individui che appartengono a quella categoria. In quanto comuni: aiutano ad **organizzare** le informazioni, possono essere anche **alimentati da paure** o pregiudizi e col tempo entrano nel **linguaggio quotidiano**.
6. **Teoria implicita della personalità** -> riguarda l'attribuzione basata su credenze generiche e/o luoghi comuni. Si basa sull'**associazione di coppie di caratteristiche** alla stessa persona ma attraverso **generalizzazioni e non osservazioni**. E' molto **condizionata dai fattori culturali** e se viene esercitata da una persona che ha un ruolo di responsabilità può **produrre effetti negativi** sulla soddisfazione delle persone e sul clima organizzativo. ES: una persona "artistica" è anche "bizzarra"
7. **Processo di attribuzione**: bias attributivo di base e bias auto funzionale -> Il processo di attribuzione è il processo in base al quale le persone attribuiscono **determinate cause ad un comportamento osservato** proprio e altri. Il comportamento può essere attribuito a:

- cause **esterne** -> fortuna, destino, tutto ciò che è fuori il controllo dell'individuo
- cause **interne** -> caratteristiche innate, impegno volontà, tutto ciò che è sotto il controllo dell'individuo

Ogni persona attribuisce il proprio successo/fallimento (proprio o altrui) sulla base di **4 fattori causali: competenze, impegno, difficoltà del compito e fortuna**. Le prime due sono attribuzioni causali interne, le ultime due esterne

Per quanto riguarda il processo di attribuzione, esso **non è consapevole**, ma si attiva quando: viene posta una **domanda diretta**, accade un **evento inaspettato** o viene percepita una sensazione di **fallimento/perdita** di controllo. In questo contesto, giocano un ruolo importante le **differenze culturali**.

Per quanto riguarda il funzionamento, il comportamento è attribuito a cause interne o esterne in funzione del **livello di: coerenza, distintività e consenso**. Altri fattori che influenzano il processo sono poi: **la privacy dell'atto** (in presenza di altri si tende ad attribuire le cause alla pressione sociale, quindi attribuzione esterna) e lo **status sociale** (persone di status sociale più elevato sono considerate più responsabili, quindi attribuzione interna).

Anche nel processo di attribuzione causale cadiamo in **errore**, infatti:

- per il comportamento altrui compiamo l' **errore fondamentale di attribuzione**"; ovvero tendiamo ad attribuire il comportamento altrui alle caratteristiche di una persona
- Per il nostro comportamento compiamo il "**bias auto - funzionale**", ovvero attribuiamo fallimenti a fattori esterni e successi a fattori interni.

Nel contesto dell'organizzazione, il processo attributivo **si nota** quanto:

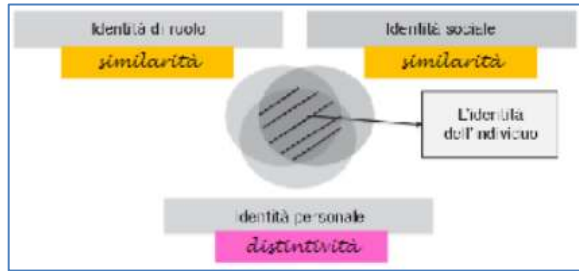
- **Risoluzione di problemi decisionali** -> la tendenza all'auto - giustificazione può compromettere il lavoro di gruppo, è difficile identificare le cause che hanno portato all'insuccesso e ciò genera anche un impatto negativo nei processi di apprendimento.
- **Valutazione della performance** -> è difficile per il manager valutare oggettivamente le performance.

LEZIONE 7 - IDENTITA'

La sociologia e la psicologia affermano che **“l'identità di un individuo non è psicologicamente autonoma, ma ha una natura sociale e, quindi, influenzata dalla società e dalla sua struttura”**. Il comportamento degli individui è sociale e si colloca in un contesto definito dallo “spazio” e dal “tempo”. In particolare, l'identità di un individuo può essere **definita e realizzata** grazie all'intersezione di tre dimensioni:

- **identità di ruolo (similarità)** -> riguarda le **posizioni sociali** che l'individuo occupa all'interno della società: ciò che un individuo fa e la funzione che svolge. Il ruolo dà **organizzazione e significato** ai comportamenti e alle interazioni con gli altri in differenti contesti e situazioni. Distinguiamo:
 - a. posizioni **sociali normative** -> studente, imprenditore
 - b. posizioni **sociali contro-normative** -> alcolizzato, criminale
 - c. posizioni **sociali basate su interessi**, attività ed abitudini -> politico, attivistaOgni individuo ha **tante identità di ruolo quante sono le posizioni** che occupa. Ad ogni posizione sociale corrispondono determinate **“aspettative”** che guidano gli atteggiamenti ed i comportamenti degli individui. L'**insieme delle aspettative corrisponde al ruolo**. I ruoli sono una modalità di **“socializzazione”**. Inoltre, ogni ruolo è definito in modo complementare con un **contro - ruolo** (padre/madre). In generale, l'identità di ruolo è una dialettica tra il **conformismo e la devianza** del ruolo: distinguiamo, infatti, la **“dimensione sociale”** che riguarda le aspettative socialmente definite di un ruolo e la **“dimensione personale”** che riguarda l'interpretazione che ogni individuo attribuisce alla posizione. Ovvio è che se la dimensione **sociale è debole quella personale aumenta** e viceversa.
- **identità sociale (similarità)** -> gli individui appartengono a dei **“gruppi sociali”** e ciò definisce anche l'identità sociale dell'individuo. Un “gruppo sociale” è composto da almeno **tre persone che si identificano** e si vedono allo stesso modo e che condividono la stessa definizione di chi sono, degli attributi che li caratterizzano e di come si relazionano rispetto ad altri gruppi. Ogni individuo appartiene a **più gruppi sociali contemporaneamente**: genere, età e religione sono alcuni esempi. Possiamo definire l'identità sociale come una **semplificazione** di come dobbiamo comportarci e come ci aspettiamo che si comportino gli altri a seconda della loro appartenenza al gruppo sociale: nasce una dialettica “noi/loro” sulla base di chi è **dentro e fuori** al gruppo. C'è quindi una **sovrapposizione tra identità di ruolo ed identità sociale**: ad esempio un lavoratore (identità sociale) in una specifica organizzazione (identità di ruolo)
- **identità personale (distintività)**-> indica il **“concetto di sé”**, cioè l'insieme dei significati che sono **collegati all'individuo** nella sua **unicità e non sono condivisi** con gli altri: fanno parte dell'unicità della distintività dell'individuo che si rafforzano anche nelle azioni e nei comportamenti concreti.

Tra queste tre dimensioni sussiste una dinamica continua:



Quando c'è **dissonanza** tra identità secondo la società ed identità secondo l'individuo si può scegliere se adottare un comportamento conformista oppure uno deviante.

La dialettica tra distintività e similarità è fortemente influenzata dal processo di **“categorizzazione sociale”**:

Quando l'**oggetto della percezione è una persona** l'individuo confronta lo stimolo esterno e le informazioni ad esso connesse con un prototipo. Per **“prototipo”** si intende una rappresentazione di un membro **idealizzato di un gruppo o di una categoria sociale** come un insieme di attributi che catturano sia la **similarità all'interno del gruppo che la dissimilarità con il mondo esterno**. L'esito del processo di categorizzazione sociale è la percezione e la successiva organizzazione/classificazione dell'individuo all'interno di gruppi e categorie. Il processo di categorizzazione si può sviluppare:

- **verso se stessi -> identificazione** di chi sono
- **verso gli altri (categorizzazione “tout court”)** -> come gli altri mi definiscono

Identificazione e categorizzazione possono essere **allineate o disallineate**.

Le categorie che stanno alla base del processo di categorizzazione e, quindi, dell'identità sociale sono costruite lungo alcuni **attributi degli individui** di carattere genetico, biologico, psicologico e sociale. Esempi possono essere: sesso, classe sociale...

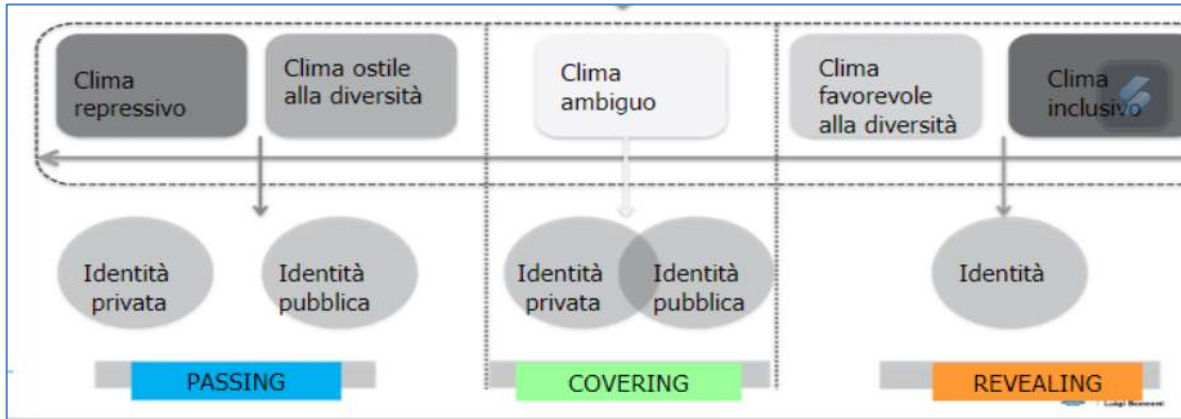
Tendenzialmente **variano in base a: status/stigmatizzazione, maggioranza/minoranza e grado di visibilità**

Categorizzando, quindi, **vediamo gli individui come il prototipo sociale** a cui lo assimiliamo. Partendo dal singolo ed arrivando alla categoria iniziamo un processo di **“depersonalizzazione”** che finisce con la creazione di uno **“stereotipo”**. Ciò ci fa credere che tutti i membri di un gruppo sociale si comportino allo stesso modo e **dallo stereotipo al giudizio negativo** il passo è molto breve: stereotipi e pregiudizi portano facilmente a conflitti e discriminazione.

Con **“discriminazione”** intendiamo un **trattamento differenziato** di un individuo a causa della sua **appartenenza ad un gruppo sociale**. Tale trattamento differenziato in genere coincide con un trattamento iniquo o con un trattamento che impatti differenti su gruppi sociali differenti. Capita che a parità di competenze alcuni individui hanno più probabilità di essere assunti/promossi. Ciò che fa la differenza è la loro identità sociale e la categoria in cui ricadono.

Alla discriminazione gli individui, dopo la **presa coscienza**, possono reagire in vari modi, anche in base al clima dell'organizzazione:

- **passing**-> separare la propria identità privata da quella pubblica e far finta di essere un membro di un determinato gruppo sociale
- **covering** -> depotenziare le caratteristiche della propria identità al fine di renderle “rispettabili”, comportandosi in maniera discreta e nella norma
- **Revealing** -> mostrarsi per ciò che si è differenziandosi dagli altri e concependo la propria identità diversa al pari di quella degli altri.



Inoltre, identità sociale e **identità professionale** vanno di pari passo: ogni azienda ha la propria “popolazione organizzativa”, poiché l’identità delle professioni è socialmente costruita ed in relazione con l’identità sociale di chi svolge quelle professioni. Nelle aziende avviene un processo definito di “segregazione” poiché definiscono non solo le caratteristiche dei ruoli, ma anche quelle degli individui che devono o possono svolgere quelle mansioni.

LEZIONE 8 - LE EMOZIONI

Le emozioni sono rilevanti per il raggiungimento del **vantaggio competitivo** insieme ad altre forme di capitale aziendale:



Per “emozioni” intendiamo delle **risposte ad un evento interno** (ricordo, pensiero...) o **esterno** (relazione conflittuale, gratificante...) che **integrano i processi fisiologici, cognitivi**, comportamentali ed espressivi. Quindi, concorrono a **formare la reazione** a quell'evento.

Distinguiamo in questo contesto:

- Le emozioni **primarie o universali**-> sono la rabbia, la paura, tristezza, gioia, sorpresa, disprezzo e disgusto. Sono emozioni innate e riscontrabili in qualsiasi popolazione.
- Le **emozioni secondarie** -> sono quelle che si originano dalla combinazione delle emozioni primarie e si sviluppano con la crescita e l'interazione sociale

Hanno diverse **funzioni**:

- **informativa** -> permettono di comprendere meglio le proprie istanze (conoscere)
- **auto - regolativa** -> influenzano il modo in cui ci si comporta e ci si esprime (valutare)
- **relazionale** -> influenzano il modo in cui ci si relaziona con gli altri nelle diverse situazioni (valutare)

Il modo in cui le emozioni vengono percepite, interpretate e manifestate è **influenzato dalle norme culturali** e dagli standard sociali.

Per **definire** le “emozioni” è necessario prendere in considerazione 4 aspetti. Questa distinzione è fondamentale per capire gli **impatti del lato emotivo sulle dinamiche di relazione** tra individui e nell'organizzazione. Queste prospettive sono:

- i **tratti emotivi** -> indicano le **predisposizioni** naturali degli individui ad affrontare con un atteggiamento positivo o negativo le esperienze quotidiane. Distinguiamo due macrocategorie:
 - “**affettività positiva**” che si configura come il grado naturale di energia ed entusiasmo
 - “**affettività negativa**” che si configura come il grado naturale di ansia ed irritabilità. I tratti emotivi si configurano, quindi, come antecedenti dei tratti della personalità.

Ma non solo, essi hanno anche un impatto sull'**interazione tra individuo e ambiente** tramite la selezione dei ricordi e delle esperienze vissute: gli individui con affettività positiva tendono a fissare e ricordare esperienze piacevoli, ciò gli permette di valutare il prossimo più positivamente e ad assumersi rischi relazionali, mentre quelli con affettività negativa sono più realistiche nella definizione dei rischi e nelle attribuzioni di responsabilità. Questi due hanno dei riscontri anche nel **cervello**:

- a. soggetti con affettività **positiva** registrano più onde cerebrali nella parte **sinistra** della corteccia frontale. Sono meno soggetti alla depressione e mostrano un livello più alto di felicità
- b. soggetti con affettività **negativa** registrano più onde cerebrali nella parte **destra** della corteccia frontale

La differenza si vede già nei **primi mesi** e sembra trasformarsi in un **aspetto stabile** della personalità.

Secondo la "**broaden - and - build - theory**" le **emozioni positive** producono numerosi effetti non solo momentanei, ma anche a **lungo termine**. Essi contribuiscono ad **incrementare le risorse** fisiche e psicologiche del soggetto e sono un importante fattore di **protezione** contro gli eventi stressanti.

- **gli stati emotivi** -> sono stati mentali che derivano da una nostra valutazione di un evento. Hanno natura **intensa e focalizzata nel tempo**. Sono stati momentanei che si generano quando accade qualcosa di significativo che ci spinge alla comparazione tra uno stato desiderato e quello attuale. Ciò può essere sia **volontario che involontario**.
- **sforzo (o lavoro) emotivo** -> indica l'impegno usato per **controllare le emozioni** affinché siano coerenti con le funzioni al ruolo ricoperto dall'azienda. Lo sforzo emotivo viene visto come una **qualsiasi altra forma di attività** in cui il lavoratore si cimenta. Ha livelli diversi di **intensità in funzione di**:
 - a. **frequenza delle relazioni** tra interlocutori esterni ed interni
 - b. necessità imposta dalle aspettative del ruolo di **dover gestire** le emozioni
 - c. necessità imposta dalle aspettative del ruolo di **dover indurre** attivamente un determinato stato d'animo negli altri.

Esso è **impegnativo per il lavoratore e genera stress** che è tanto più negativo quanto meno si comprende il senso dello sforzo stesso. Nascono due tipi di **reazioni**:

- a. **deep acting** -> indica il lavoratore che prova emozioni diverse da quelle che si dovrebbero mostrare e si attiva per modificare l'emozione provata. Viene messo in atto da coloro che tendono automaticamente a seguire la regola organizzativa su quali siano le emozioni che è più funzionale sentire
- b. **Surface acting** -> il lavoratore reprime l'espressione degli stati senza modificare questi ultimi. Mantiene lo stato emotivo che sta provando ma cerca di dimostrarne esternamente un altro

Entrambi agiscono a livelli di **profondità diversi** richiedendo quindi uno **sforzo diverso**.

Il contenuto dello sforzo emotivo è fortemente influenzato da **fattori e da dinamiche di natura culturale**

- **la cultura emotiva** -> riguarda un'**esperienza sociale condivisa**: non è basata sulla passione ma sul calore umano. Un esempio è il "**companionate love**": non è un amore romantico, ma il **calore e la disponibilità** a sentirsi connessi con gli altri. Esso porta a modificare il proprio punto di riferimento (dal sé agli altri) e promuove la percezione di **interdipendenza e lo sviluppo** di sensibilità/attenzione attiva verso gli altri. L'assenza di questo stato coincide con uno stato di indifferenza reciproca che porta alla mancata espressione di emozioni, sia negative che positive. Le organizzazioni con una cultura orientata al companionate love presentano maggiori livelli di **soddisfazione dei dipendenti e di customer satisfaction** nel lungo periodo e registrano livelli più bassi nel lungo periodo
- **la difficoltà emotiva**-> lo **stress** è una **risposta "naturale" dell'organismo** che permette di affrontare situazioni percepite come problematiche o difficili al fuori della propria zona di comfort.

Una certa quantità di stress serve a mantenerci attivi e reattivi (**eustress**), mentre nel momento in cui si genera un gap eccessivo tra richieste dell'ambiente e percezione delle proprie capacità parliamo di (**dis - stress**).

E' importante sottolineare che lo stress non è di per sé una malattia, ma una condizione innata dell'organismo umano da parte di una fonte o sollecitazione esterna che, solo **se protratta** nel tempo può assumere anche il carattere di patologia. La sindrome con cui l'organismo si sforza di **superare le difficoltà per poi tornare al più presto possibile al suo normale equilibrio**. La **risposta allo stress (GAS)** è quindi un insieme di reazioni a catena che coinvolgono sistema nervoso, endocrino ed immunitario agendo quindi su tutto l'organismo. Lo scopo è quello di mettere l'individuo nella "migliore condizione di combattimento".



Lo stress ha **diverse dinamiche**: dipende dalle caratteristiche personali, le richieste del contesto e si manifesta in modo fisico, cognitivo ed emotivo.

Le strategie di **coping funzionale** sono: prendere le distanze, modificare la percezione dello stress e lavorare sulle conseguenze dello stress.

Per farlo, ci sono risorse sia **individuali** (fare sport, lavorare all'aperto) che **organizzative** (possibilità di esercitare controllo sul proprio lavoro, partecipare al decision making, variare le attività ed essere supportati dall'organizzazione).

Ma il coping può essere anche **disfunzionale**, se ad esempio si inizia ad abusare di farmaci, alcol o si iniziano sport estremi.

LEZIONE 9 - L'APPRENDIMENTO

L'apprendimento serve ad acquisire le competenze. Per **"apprendimento"** si intende un processo di **trasformazione complesso** al termine del quale l'individuo si **ritrova cambiato** per conoscenze, abilità ed attitudini. E' un cambiamento non momentaneo, ma **permanente** nel tempo, per il quale **impieghiamo energie** fisiche, cognitive ed emotive.

L'apprendimento implica una **trasformazione esterna** e su di questa si focalizza l'**approccio comportamentista**:

secondo questo approccio, l'**apprendimento è condizionato dal comportamento** attraverso l'associazione ripetuta tra stimoli e comportamenti attivati in risposta agli stimoli. L'apprendimento avviene quando **si memorizza la risposta giusta a fronte di uno specifico stimolo**.

Secondo l'approccio comportamentista gli individui apprendono tramite **3 processi**:

1. **Prevenzione dell'errore attraverso l'abitudine** (error avoidance)-> l'errore ha valore negativo, perché è lo scostamento rispetto allo standard. Il processo di apprendimento è progettato per evitare l'errore: il discente si guida passo per passo con procedure di dettaglio che evitano l'errore fornendo regole ed indicazioni specifiche per **raggiungere la risposta giusta nel minor tempo possibile**
2. **Condizionamento classico/corrispondente** -> il comportamento è un insieme di **stimoli esterni dai quali apprendiamo i meccanismi per rispondere**: qui l'individuo svolge un **ruolo passivo** nell'apprendere un comportamento sottostando a leggi automatiche di stimolo - risposta
3. **Condizionamento operante / strutturale** -> se mediante un comportamento si ottiene una **ricompensa**, è probabile che tale comportamento venga ripetuto.

Distinguiamo:

RINFORZO = INCENTIVAZIONE DI COMPORAMENTI	PUNIZIONE = DISINCENTIVAZIONE DI COMPORAMENTI
<u>Rinforzo positivo</u> : fare in modo che un comportamento si ripeta offrendo in cambio una ricompensa (stimolo appetitivo)	<u>Punizione</u> = fare in modo che un comportamento diminuisca somministrando uno stimolo avversivo
<u>Rinforzo negativo</u> : fare in modo che un comportamento si ripeta rimuovendo uno stimolo spiacevole (avversivo) quando si verifica il comportamento desiderato	<u>Estinzione</u> = fare in modo che un comportamento si diradi eliminando uno stimolo appetitivo (premio)

Esempi:

Stimolo	Definizione	Effetto	Esempio
Rinforzo positivo	<u>somministrazione</u> di uno stimolo appetitivo	INCREMENTA il comportamento	Voto alto all'esame aumenta lo studio
Rinforzo negativo	<u>eliminazione</u> di uno stimolo avversivo	INCREMENTA il comportamento	Evitamento di un rumore aumenta tempo trascorso fuori dalla stanza
Punizione positiva	<u>somministrazione</u> di uno stimolo avversivo	RIDUCE il comportamento	Ricevere una critica riduce domande fatte in classe
Punizione negativa	<u>eliminazione</u> di uno stimolo appetitivo	RIDUCE il comportamento	Non ricevere il dessert riduce i capricci

Skinner aggiunge che il **rinforzo** è utile per **velocizzare l'apprendimento**, in quanto si **concentra più sulle conseguenze delle risposte** che sugli stimoli che danno il via alla sequenza comportamentale

L'approccio comportamentista presenta alcuni **limiti**, qui ne vengono elencati alcuni: ansia da prestazione, **riduzione dei comportamenti esplorativi**, la durata nel **tempo del condizionamento** del comportamento e la mancata considerazione della **dimensione sociale** dell'apprendimento.

Seconda scuola di pensiero è l'approccio "**costruttivista**": in questo caso, il processo di apprendimento non comporta solo cambiamenti comportamentali, ma anche **cambiamenti a livello cognitivo** negli individui, poiché **si comprendono le logiche**. Ne derivano prassi didattiche che non mirano solo a condizionare il comportamento, ma si propongono di supportare il discente nell'attivazione della **propria costruzione di significati**. Si basa su tre meccanismi fondamentali:

- **Assimilazione** -> con questo meccanismo l'individuo incorpora eventi ed oggetti nelle **strutture cognitive che già possiede**. Egli inizia decodificando il mondo in base ad elementi già noti, così apprende ciò che è compatibile con le strutture preesistenti (es: vedo un cane e poi vedo un cane di un'altra razza già sapendo che è un cane)
- **Adattamento** -> **modifica la struttura cognitiva per accogliere nuovi oggetti** o eventi fino a quel momento ignoti all'individuo. In questo modo apprende ciò che è **radicalmente nuovo** ed attiva un processo di cambiamento (vedo un gatto e capisco che non è un cane)
- **Socializzazione** -> riguarda l'influenza delle dinamiche sociali in cui l'individuo è immerso.

Riguardo quest'ultimo aspetto, la terza scuola di pensiero è la "**teoria dell'apprendimento sociale**" (o modeling) di Bandura:

Secondo Bandura gli individui apprendono socialmente un nuovo comportamento attraverso l'**imitazione dello stesso**. In questo modo, l'approccio costruttivista amplia le dinamiche sociali alla dimensione cognitiva; la costruzione individuale dei significati è radicata in uno specifico contesto sociale che la influenza.

Il processo cognitivo nasce proprio dall'**interazione fra i processi cognitivi individuali ed i processi sociali**.

Bandura ritiene che l'individuo apprenda in un contesto fatto di relazioni sociali, ma avviene **anche in via indiretta**, tramite l'osservazione delle persone (es: l'apprendimento dei bambini avviene tramite il modeling).

L'apprendimento risulta tanto **più probabile**:

- quanto più è **efficace il modello sociale** e l'identificazione col modello
- quanto più l'**osservatore è esposto** frequentemente ed in tempi recenti
- quanto più è **connesso alle conseguenze** prodotte dal comportamento

Le prassi di insegnamento costruttiviste servono ad attivare dinamiche come l'**adattamento ed a costruire nuove strutture cognitive**. Hanno alcuni elementi in comune, come: **ruolo attivo** del discente, **pluralità di tecniche** didattiche attive, metodi **supportivi dell'errore**, ruolo di **guida del docente** e progettazione di **luoghi didattici** con la "prospettiva" del giocatore

LEZIONE 10 - LA MOTIVAZIONE

Le “teorie motivazionalistiche” nascono negli anni ‘50 e studiano l’uomo nell’organizzazione per la sua complessità motivazionale. È un approccio di tipo individualistico, poiché, a **parità di motivazione, una persona con maggiori competenze avrà risultati migliori**. Ma è vero anche: **se maggiormente motivata una persona con migliori capacità avrà performance maggiori**. Non sempre i più bravi sono i migliori da avere in un lavoro e le capacità senza motivazione non servono. Quindi:

Prestazione = Competenze x motivazione.

Ci sono diverse definizioni del termine:

- La motivazione (dal latino “movere” = muovere) è l’insieme dei **motivi che ci spingono ad agire** influenzando la direzione, la forza e la persistenza dell’azione
- Il processo che **governa le scelte** fatte dalle persone.

“Motivare” significa portare le persone dove non sarebbero andate autonomamente; quindi, conoscere i fattori che motivano i processi motivazionali aiuta il team ad avere prestazioni migliori.

Riguardo la motivazione, diverse sono le teorie che hanno cercato di spiegarla. Distinguiamo in particolare due filoni:

- **Teorie del contenuto** (anni ‘50 - ‘60), indicano le cause che guidano l’azione (cosa mi motiva?):
 1. La scala dei **bisogni di Maslow**: Secondo Maslow, la soddisfazione dei **bisogni più elementari è condizione necessaria** per fare emergere quelli di ordine superiore ed una volta soddisfatto un bisogno di ordine inferiore si va verso quello superiore **senza tornare indietro**. Inoltre, secondo Maslow questi sono gli **unici** bisogni, non ne prevede altri:



Diverse sono state le **critiche** mosse a questa teoria, soprattutto per le sue difficoltà nell’applicazione Manageriale:

- i **bisogni cambiano** nel corso della vita lavorativa ed a seconda dei contesti e delle mansioni ricoperte
- I bisogni sono **storicamente e culturalmente determinati**
- quando non riusciamo a soddisfare un bisogno iniziamo a valutare altri, per cui è possibile **tornare indietro**
- **non è possibile scegliere** quali categorie bisogni privilegiare essendo fissi ed i **comportamenti “altruisti o orgogliosi”** non sarebbero contemplati
- Spesso più che una scala è un **bivio**, in quanto i bisogni si presentano simultaneamente

A livello organizzativo, la teoria di Maslow è impiegata per stimolare il **soddisfacimento di bisogni più elevati**: esempi possono essere il dialogo e la comunicazione con il management, la formazione che permette di aumentare skills ed autostima o la "job rotation" (aumentare stima, autorealizzazione e senso di appartenenza)

2. Teoria dei **bisogni appresi** di McClelland (o "motives Achievement - potere - affiliazione):

Il modello si basa sui "**motives**" : le reti di **emozioni che spingono l'individuo a**

dare gradi di importanza diversi. Sono i 3 sottoelencati e sono dei bisogni che **apprendiamo**. Quindi non sono innati o universali, ma che possediamo tutti, solo che in alcuni sono più dominanti che in altri. Essi sono:

- a. **Successo** -> se il "need for achievement" è dominante, le persone sono motivate da situazioni in cui il **successo è raggiungibile attraverso lo sforzo e le competenze individuali**. In questo contesto la spinta motivazionale si esplicita in: superare gli standard tradizionali di eccellenza, dare un contributo significativo per raggiungere il risultato, tendenza a competere, abituarsi a degli obiettivi impegnativi e di investire energie e attendersi un riconoscimento da parte degli altri
- b. **potere** -> in caso di "need for power" la motivazione deriva da: **controllo delle risorse e delle situazioni**, capacità di influenzare gli altri e la **legittimazione** grazie al proprio status. Distinguiamo due tipi di potere:
 - **personalizzato** -> è legato al singolo
 - **socializzato** -> è messo a beneficio degli altri
- c. **affiliazione** -> in presenza di "need for affiliation" la motivazione deriva da: bisogno di **interazione sociale**, far parte di un gruppo, accettazione, sentirsi coinvolti e ridurre i conflitti

3. Teoria dei **fattori duali** di Herzberg :

Ci sono due tipi di fattori:

Fattori igienici:	Fattori motivanti:
Condizioni di lavoro	Riconoscimenti
Relazioni interpersonali	Responsabilità
Sicurezza posto	Contenuto del lavoro
Status	Carriera e avanzamenti
Luogo di lavoro	Retribuzione variabile
Retribuzione fissa	legata alla prestazione

Secondo questa teoria, i fattori che portano alla **soddisfazione sono diversi rispetto a quelli che portano all'insoddisfazione:**

- Nel caso dei fattori **igienici** (che si riferiscono al **contesto**) se sono assenti generano **insoddisfazione, se sono presenti neutralità** (intesa come assenza di insoddisfazione)
- Nel caso di fattori **motivanti** (che si riferiscono al **contenuto**) la loro assenza genera neutralità (intesa come assenza di insoddisfazione) mentre la loro **presenza soddisfa**.

Concentrandosi su fattori motivanti è possibile aumentare la soddisfazione e quindi la motivazione ed avere un output più efficace ed efficiente.

Diverse sono state le critiche mosse a questo modello:

- come Maslow, Herzberg assume che tutti siano **motivati dalle stesse cose**
- si è concentrato solo su **ruoli organizzativi elevati**
- le **condizioni di lavoro non sono un fattore igienico** per tutte le posizioni
- i fattori duali sono **dinamici**
- C'è incoerenza con altre ricerche per quanto riguarda il tema della retribuzione: **nel lungo periodo gli incentivi monetari diventano fattori igienici** perché le persone ci si abitua
- c'è un problema anche nella metodologia, poiché le **situazioni positive sono attribuite ai fattori motivazionali, quelle negative ai fattori igienici**

Secondo queste scuole di pensiero, una **mansione per definirsi motivante** deve presentare le caratteristiche di: **Varietà, identità, significatività, autonomia e ricezione di feedback efficaci**

- **Teorie del processo** (anni '60 - '70), indicano il **modo in cui agiscono** i fattori motivanti e permettono di comprendere come influenzare la motivazione degli altri:

1. Teoria del rinforzo di Skinner:

Skinner differenzia due tipi di comportamento: quello **"reattivo"** che comprende tutti i **riflessi condizionati** e le associazioni di stimolo - risposta e quello **"operativo"** che comprende la capacità di operare sull'ambiente **circostante in modo consapevole**.

Secondo Skinner la motivazione è influenzata dalla **gestione delle conseguenze** dei comportamenti. Tali conseguenze possono essere:

- **Rinforzi positivi o negativi** -> danno conferma all'individuo e fanno in modo che il **comportamento si ripeta**
- **Punizioni o estinzione** -> **riducono la probabilità che il comportamento si ripeta**

Comportamento	Conseguenze	Effetto sul comportamento	Tipo di conseguenza
impegno e ottima presentazione per il cliente	Il capo: "ottimo lavoro, bravo"	Aumenta la probabilità che il comportamento sia ripetuto	RINFORZO POSITIVO
impegno e ottima presentazione per il cliente	Il capo, che normalmente critica tutto ciò che non è perfetto, tace	Aumenta la probabilità che il comportamento sia ripetuto	RINFORZO NEGATIVO
poco impegno e pessima presentazione per il cliente	Il capo: "pessimo lavoro, mah"	Riduce la probabilità che il comportamento sia ripetuto	PUNIZIONE
poco impegno e pessima presentazione per il cliente	Il capo che normalmente premia tutto ciò che normalmente è ben fatto, tace	Riduce la probabilità che il comportamento sia ripetuto	ESTINZIONE

- big bang theory

2. Teoria del **Goal setting di Locke:**

Secondo questa teoria, gli individui sono **motivati ad agire in base alle caratteristiche degli obiettivi** che gli sono assegnati. Questa teoria si vuole spiegare come gli obiettivi che l'organizzazione assegna agli individui influenzano la motivazione e quindi la loro prestazione. Sono stati delineati quattro meccanismi motivazionali che scaturiscono dalla definizione/assegnazione degli obiettivi:

- **Focalizzazione dell'attenzione** -> gli obiettivi tendono ad orientare la concentrazione di un lavoratore sugli **elementi più rilevanti ed essenziali**, evitando così la dispersione di energie
- **Regolazione dello sforzo** -> un obiettivo **chiaro e definito** modella e motiva lo sforzo che altrimenti potrebbe apparire vano
- **Aumento della persistenza** -> gli obiettivi, se di **medio - lungo termine**, tendono ad orientare lo sforzo in continuità temporale
- **Incentivazione all'elaborazione** di piani di azione e strategie -> un obiettivo può stimolare il pensiero strategico ed aiutare il lavoratore nella pianificazione di attività utili e dense di scopo

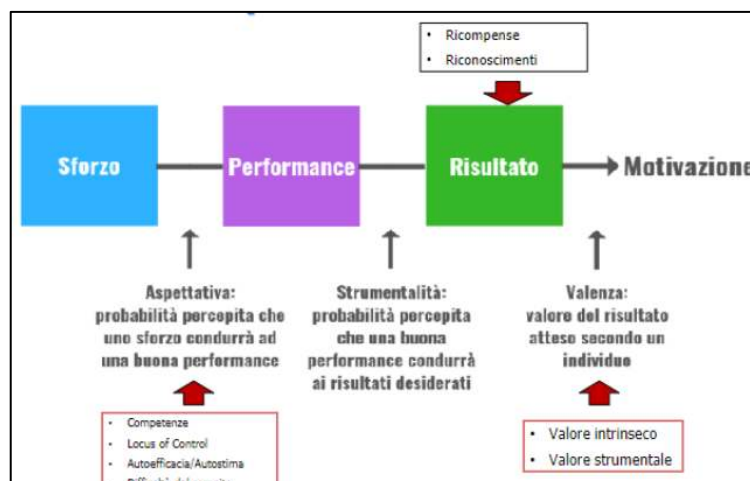
Gli obiettivi per definirsi motivanti devono, quindi, essere **difficili ma rimanere comunque raggiungibili**. A tal proposito, citiamo la teoria **"SMART"** la quale afferma che un obiettivo per essere motivante deve essere: **specific, measurable, achievable, realistic and time based**. Il tutto deve essere associato a valutazione dei risultati e feedback

3. **Aspettativa - valenza** di Vroom e Yetton:

Il presupposto di questa teoria è il concetto di **"razionalità assoluta"** secondo cui gli individui sono in grado di calcolare costi e benefici delle diverse alternative ed indirizzare i propri sforzi verso le attività che gli consentono di ottenere i risultati più vantaggiosi.

In questo contesto, la motivazione si identifica come= aspettativa x valenza:

- per **"aspettativa"** intendiamo la **valutazione soggettiva** della probabilità di raggiungere un certo obiettivo. Si divide in due macro - categorie: **"sforzo - prestazione"** che indica la probabilità che lo sforzo porterà ad arrivare alla prestazione e **"prestazione - risultato"** che indica la probabilità che la prestazione porterà al raggiungimento del risultato:



- per “**valenza**” si intende il valore attribuito al raggiungimento di un obiettivo

Questa teoria non tiene conto solo delle finalità, ma anche del **valore che dai all’obiettivo** e la probabilità con cui esso si realizza.

Le critiche mosse a questo modello sono: l’**assunzione delle capacità razionali dell’individuo** è poco plausibile ed i benefici immateriali sono considerati solo se **quantificabili**

4. Teoria dell’**equità e della giustizia distributiva** di Adams:

La motivazione ha una **radice sociale**, derivante dalla comparazione tra sé ed altri: in questo contesto, la **percezione di equità** permette di influenzare la motivazione dei lavoratori.

Distinguiamo la giustizia in due modi:

- **distributiva** -> la percezione di questa giustizia è legata al confronto tra il trattamento che riceviamo noi e quello che ricevono gli altri rispetto allo sforzo. La motivazione viene da una comparazione interpersonale.

Gli elementi di questa giustizia sono:

- **output** -> ciò che il lavoratore riceve dall’organizzazione
- **Input** -> ciò che il lavoratore dà all’organizzazione
- **Riferimento** -> termine di paragone del lavoratore

La **percezione di giustizia si basa su un confronto del rapporto output/input con il nostro riferimento**: se penso di mettere nel lavoro lo stesso impegno e competenza di un collega (input) ma ricevo una retribuzione inferiore (output) non percepisco equità. Per **ristabilire il senso di equità** ci sono vari modi: **modificare input/output, agire nei confronti del termine di paragone, cambiare il riferimento, arrendersi o razionalizzare**

- **procedurale** -> si basa sull’equità dei processi ed ha una dimensione processuale: attiene alle modalità con cui l’organizzazione prende e comunica le decisioni sulla vita lavorativa delle persone (ad esempio, la decisione sugli aumenti degli stipendi è equa secondo il principio della giustizia distributiva, ma può essere percepita come ingiusta se comunicata male). Per garantire giustizia procedurale è necessario che ci sia: **costanza nell’applicazione delle regole, soppressione delle distorsioni, accuratezza, possibilità di correzione in caso di errore, rappresentatività dei decisori ed etica con i fondamenti morali.**

LEZIONE 11 - I GRUPPI

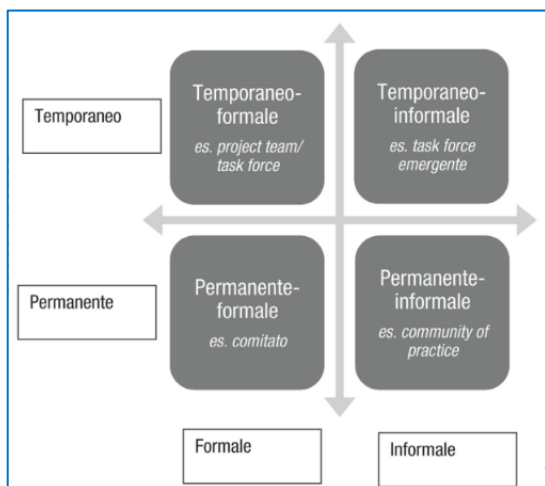
Per “gruppo” intendiamo un insieme di **tre o più individui** che **interagiscono e dipendono gli uni dagli altri** per il raggiungimento di un **obiettivo comune** e che si riconoscono e sono riconosciuti come un’**entità sociale unica**. I membri del gruppo sviluppano tra di loro delle **relazioni interne e dei ruoli** nel momento in cui si riconoscono e vengono riconosciuti come **membri**. E’ un processo di **aggiustamento diretto e reciproco** tra attori interdipendenti che si coordinano. Il gruppo genera due tipi di vantaggi:

- **cognitivo** -> permette di **processare più in fretta** le informazioni dato l’incremento delle capacità e delle conoscenze
- **motivazionale** -> aumenta la **soddisfazione ed il coinvolgimento** dei membri

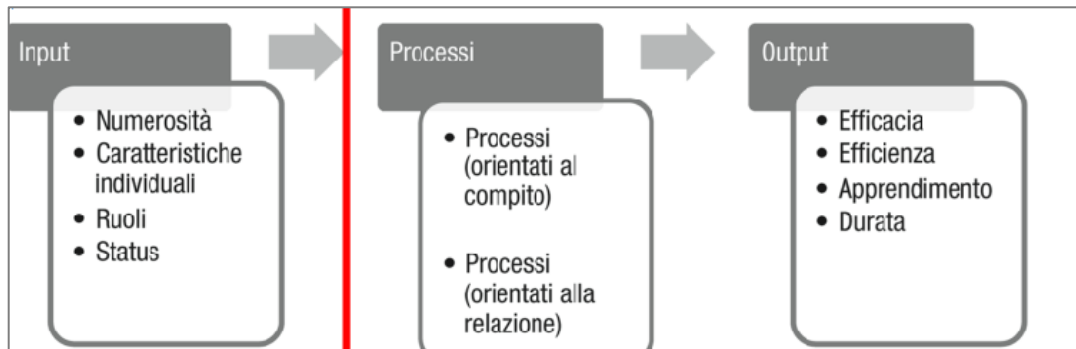
Ma, dall’altro lato, richiede **risorse e tempo**. Per questo, il gruppo è efficiente solo in determinate situazioni, come: presenza di un **problema complesso e/o multidisciplinare**, se le **informazioni e le competenze sono distribuite** tra i membri del gruppo e se c’è una componente rilevante di **creatività ed innovazione**.

Per definire le varie tipologie di gruppo adottiamo due dimensioni:

- **modalità di costruzione** -> può essere “**formale**” se il gruppo è costituito su mandato organizzativo oppure “**informale**” se si costituisce su base spontanea
- **orizzonte temporale** -> può essere “**permanente**” se non c’è una durata precostituita, oppure “**temporaneo**” se si conclude con il raggiungimento dell’obiettivo:



Per quanto riguarda il **modello di funzionamento** di un gruppo, esso fa riferimento a questo schema:



1. Input:

- **numerosità** -> un **basso numero** di membri permette maggiore **agilità dei processi di interazione** ma **diminuisce l'accesso a risorse e prospettive** differenti. Secondo gli studi, nei team con **più di 7** membri può accadere che non tutti riescano ad apportare il proprio contributo, si sviluppano **coalizioni** ed emergano situazioni di opportunismo
- **caratteristiche individuali dei membri** -> sono una componente fondamentale, sia per quanto riguarda le **competenze** (tecniche, problem solving) che anche di **caratteristiche personali** (apertura, coscienza)
- **Status** -> l'**implicita o l'esplicita posizione gerarchica** di ciascun individuo in relazione a quella degli altri. Secondo gli studi, gruppi composti da membri con status marcatamente differente tendono a sviluppare **processi meno efficaci**
- **Ruoli** -> riguardano le **aspettative di comportamento** che i membri del team nutrono tra di loro. La definizione dei ruoli all'interno del team è fondamentale perché fornisce i **punti di riferimento relativi** alle varie tipologie di attività che devono essere svolte. Possiamo definire i ruoli sulla base di:
 - orientamento alle relazioni** (interne o esterne) oppure sulla base dell'**orientamento al compito** (dove devo andare, come...)
- **Diversità** -> i team **omogenei** sono meno conflittuali ma anche meno creativi, al contrario team **eterogenei** potrebbero essere potenzialmente più creativi ma comportano maggiori difficoltà relazionali e di creazione del consenso

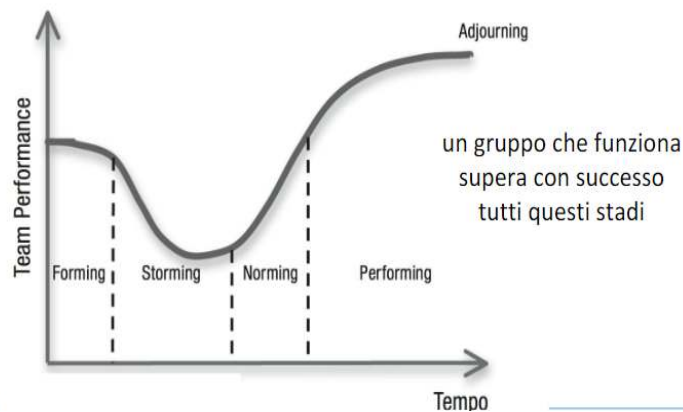
2. Processi:

- **orientazione al compito** -> input eccellenti non necessariamente portano a risultati eccellenti. È necessario che i **processi tra i membri siano a loro volta efficaci** per far sì che l'input si trasformi in output. In particolare, nei processi orientati al compito le interazioni sono finalizzate per contribuire al raggiungimento dell'obiettivo. scaturiscono tre processi:
 - a. **comunicazione:** è il mezzo attraverso cui i membri di un team si **scambiano le informazioni rilevanti**, sono importanti la frequenza e la formalizzazione
 - b. **coordinamento:** i membri di un team devono **armonizzare e sincronizzare le attività individuali** finalizzate al raggiungimento di un obiettivo comune

- c. **Bilanciamento dei contributi:** un gruppo efficace deve mettere i propri membri nella condizione di **contribuire tutti al risultato**
- **orientazione alla relazione** -> in questi processi le interazioni hanno lo scopo di gestire la **dimensione interpersonale** tra i membri del team. Oltre ai processi sopraelencati se ne aggiunge un altro:
 - d. **supporto reciproco:** fa riferimento alle modalità attraverso cui i membri del team gestiscono il conflitto e supportano gli altri componenti in caso di necessità (es: attivazione scambi comunicativi, mantenimento partecipazione...). Sono fortemente influenzati dal contesto
 - e. **coesione:** fa riferimento al grado di **attrazione interpersonale** tra i membri del team. Un team coeso si sente una vera e propria "squadra" e la coesione diventa un vero e proprio collante per il team.

3. Output:

- deve essere **efficace, efficiente** e una fonte di **apprendimento**
- per quanto riguarda la **durata**, il "gruppo" suggerisce diversi stadi di maturità:



- a. **forming** -> è il momento della **conoscenza**, vengono definiti gli **scopi, le attività**, le regole e la leadership. I discorsi sono **neutrali ed i toni pacati** e c'è preoccupazione a causa dell' **incertezza** del contesto
- b. **Storming** -> inizia il momento in cui si cerca di capire **chi sa fare cosa** ed i membri si **espongono di più**. Iniziano le **sfide per la leadership e le critiche** delle idee altrui. E' un momento di **ostilità, insoddisfazione** e di resistenza che è però essenziale per passare dall' I al WE feeling
- c. **Norming** -> si iniziano a dettare delle **regole riguardo i processi** (ruoli, relazioni), cresce la **coesione** e l'unità e si riduce l'ambiguità. Per "norme" intendiamo delle **aspettative di comportamento condivise** che si applicano a tutti i membri del gruppo: sono importanti per il controllo perché stabiliscono i **comportamenti accettabili e quelli non accettabili**. Servono a dare **sicurezza** e comprendere quali sono i valori e gli atteggiamenti del gruppo. Ovviamente le norme più importanti sono quelle che si riferiscono ad attività cruciali per il gruppo. Un **eccesso di normazione è sempre controproducente**.
- d. **Performing** -> in questa fase si lavora **insieme e c'è più orientamento** alla task che alle relazioni. Inizia ad attuarsi il **problem solving, la cooperazione** reciproca e prevale il **decision - making**. In questa fase avviene il **riconoscimento formale** del gruppo e si iniziano a raggiungere gli **obiettivi** dando enfasi alle performance ed alla produttività

- e. **Andjouring** -> è una fase extra in cui si **massimizza l'apprendimento** per i progetti futuri. Qui i componenti lavorano su **feedback di gruppo e sulla review** dell'esperienza

Il gruppo può però presentare degli **aspetti negativi**: i vantaggi cognitivi e motivazionali esposti precedentemente potrebbero non realizzarsi a causa di alcune patologie:

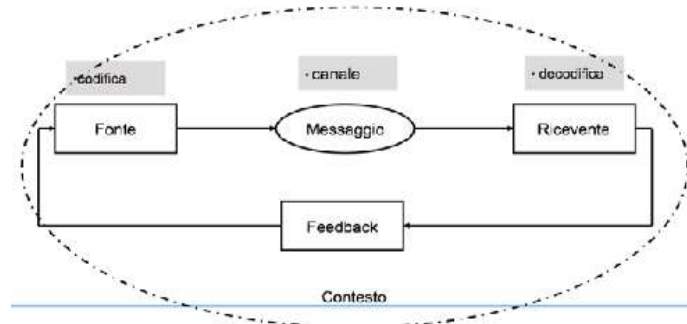
- **Conformismo** -> indica l'incapacità del team di attivare processi efficaci, in quanto il proprio **senso critico diminuisce per allinearsi** al pensiero altrui. Capita in presenza di **forti pressioni su tempi e risultati** o quando **non c'è differenziazione** interna. Esso agisce facendo leva sulla volontà di accettazione dell'essere umano e **si propaga** con tre modalità:
 - a. **groupthink**: il **bisogno di consenso e di coesione** del gruppo prevale sull'importanza di prendere la decisione corretta o attivare un processo decisionale efficace o etico. I sintomi possono essere: **sovrastima del gruppo, chiusura mentale** (non considero gli input esterni) e **cesura della devianza** (ogni idea discordante critica). Mentre le **conseguenze: ricerca incompleta** o superficiale id informazioni, **rifiuto delle alternative** incompleta o **mancata definizione** e valutazione degli obiettivi
 - b. **Abilene paradox**: è un esempio di "**ignoranza collettiva**" dove il gruppo prende una decisione di azione che è contraria alle preferenze di tutti o molti individui, **pensando che in realtà sia quella desiderata dalla maggioranza**. In questo contesto nessun membro del team vuole esprimersi negativamente credendo che il gruppo in realtà supporti questa decisione. Quindi la decisione è in realtà presa contro gli interessi dei membri, a causa della paura del conflitto o della mal comunicazione
 - c. **Polarizzazione e risk shift**: indica la tendenza di alcuni membri a **estremizzare le proprie posizioni** durante una discussione, più di quanto farebbero individualmente. Per essere **accettati si cerca di esprimere idee più estreme**. Da questa polarizzazione deriva il "**risk - shift**": è la tendenza a prendere **decisioni più rischiose di quanto farebbe un individuo** da solo a seguito della sensazione di responsabilità diffusa
 - d. **Social loafing** -> è un fenomeno con cui le persone quando lavorano in gruppo esercitano uno **sforzo minore** per raggiungere l'obiettivo. A questo segue il problema del "**free rider**", cioè colui che riduce lo sforzo per approfittarsi del lavoro altrui o evitare di accollarselo

Alcuni **rimedi** alle patologie del gruppo sono; invitare **persone esterne** per fornire altri punti di vista, nominare un "**avvocato del diavolo**", far esprimere le opinioni anche in forma **privata**, usare strumenti come la **NGT** dove si separa il processo di **generazione delle idee da quello di valutazione** e cercare di tenere sotto controllo la **numerosità**.

LEZIONE 12 - COMUNICAZIONE

Per “comunicazione” intendiamo 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. Non è un atto istantaneo, ma un processo che **richiede tempo** e non **garantisce un risultato certo**. Iniziare a **parlare ed interiorizzare** la conoscenza dell'altro sono **due concetti** che non accadono istantaneamente.

Il primo modello che studia la comunicazione è quello di **S&W**: esso indica solo gli elementi che permettono al processo di comunicazione di essere di buona qualità:



- **Fonte** -> (**codifica**) è colui che ha **conoscenza e capacità di trasferire**, ma per farlo deve essere **motivato e deve essere considerato affidabile** dal ricevente
- **Messaggio** -> (**canale**) deve essere semplice, di bassa ambiguità ed esplicito
- **Ricevente** -> (**decodifica**) è colui che è **motivato ed ha la capacità di ricevere** il messaggio

La conoscenza trasmessa può essere di due tipi:

- **esplicita** -> è una conoscenza codificata in **testi**, lezioni ed esercizi ed ha in sé tutti i riferimenti per essere trasferita. E' quella coscienza esplicita che è relativamente **semplice da comunicare e trasferire**.
- **tacita** -> è quella che esiste nella testa degli individui ed è difficile da trasmettere. E' quella conoscenza pratica che è complessa da trasmettere.

La conoscenza si può trasferire tramite:



Socializzazione -> la conoscenza **tacita è condivisa tra gli individui** tramite osservazione e condivisione reciproca

Formalizzazione -> la conoscenza tacita è **localizzata e codificata** specialmente per quanto riguarda i nessi causa effetto tra azione e conseguenza

Combinazione -> una parte della conoscenza formalizzata è messa **insieme per standardizzare** le regole di funzionamento dell'azienda

Interiorizzazione -> la conoscenza **formalizzata è messa in pratica** e gli individui la usano in modo specifico, così la conoscenza astratta diventa più specifica

I canali tramite cui la trasmissione avviene possono essere **sincroni o asincroni** e mediati da **computer oppure no**: utilizzare uno dei vari canali è una questione di abitudine personale o dell'organizzazione a cui appartiene.

	Sincrono	Asincrono
Mediato da computer	Chat, Telefono, Videoconferenza	Forum, Piattaforme per l'apprendimento, email, social network
Non mediato da computer	Dialogo a voce, Mimica	Scrittura, Libro, Giornale, Artefatti

Questi sono spiegati dalla **“teoria della media synchronicity”**: secondo quest'ultima da sincronicità e mezzo dipendono la **velocità di trasmissione**, la **varietà simbolica**, il **parallelismo** (numero di fonti attivabili contemporaneamente), la **modificabilità** e la **processabilità**. Esistono due antipodi di canali che mostrano caratteristiche di trade off:

- da un lato i **“media caldi”** cioè i canali ricchi di **varietà simbolica** e **poveri di parallelismi**, come le videoconferenze o il telefono
- dall'altro i **“media freddi”** cioè i canali ricchi di **parallelismi** ma **poveri di varietà simbolica**

Un'altra distinzione si ha per quanto riguarda **intensità e frequenza del feedback**: quest'ultimo cambia anche la natura del modello di S&W, poiché si possono presentare situazioni come:

- il ricevente non può comunicare con la fonte e quindi **non esiste** i feedback
- modello con feedback a **bassa** frequenza (es: lezione frontale)
- modello con un feedback **continuo e ad alta frequenza**, che trasforma il processo di comunicazione **da lineare a dialogico**, in cui fonte e ricevente diventano contemporaneamente soggetto A e soggetto B e si impegnano a creare una comprensione comune dell'oggetto di comunicazione

La comunicazione è anche fortemente **influenzata dall'ambiente**, inteso come diversità culturale: il grado di omogeneità culturale ha un impatto importante sull'efficacia della comunicazione(ciò è amplificato in caso di team internazionali).Secondo la scuola di **“Palo Alto”** i **dati della comunicazione non sono solo le parole**, le loro configurazioni ed i significati, ma **anche i fatti non verbali** concomitanti ed il contesto in cui si verificano.

Ultima teoria comunicativa è quella dei “**5 assiomi**” di Watzlawick:

1. è **impossibile non comunicare**: qualsiasi interazione umana è fonte di comunicazione, anche i comportamenti o gli atteggiamenti
2. la comunicazione è composta da **due livelli: contenuto e relazione**. Il come comunichiamo (quindi la relazione) è una comunicazione sul cosa comunichiamo (quindi contenuto). Se questi due livelli sono coerenti, la comunicazione è fluida, se invece non c'è coerenza crediamo di più alla relazione che al contenuto
3. esiste una **sequenza di eventi** nella comunicazione: ogni evento comunicativo può avere diverse possibilità di interpretazione, questo perché esiste uno scambio continuo di atti comunicativi e ciò genera un'influenza reciproca
4. ci sono due tipi di comunicazione: quella **analogica** (non verbale) che è spontanea e sfugge in buona parte al nostro controllo (è usata per comunicare relazioni) e quella **digitale** (verbale) che è volontaria e sotto il nostro controllo (è usata per comunicare contenuti)
5. le comunicazioni possono essere **simmetriche o complementari**: uno scambio simmetrico avviene tra interlocutori che si considerano sullo stesso piano, mentre è complementare se le persone hanno una relazione ma non sono sullo stesso piano.

La comunicazione si definisce “**efficace**” se c'è una **giusta combinazione** di canali, feedback e ambienti a seconda dell'obiettivo. L'approccio è contingente ed è necessario individuare le situazioni in cui la **combinazione di elementi risulta migliore**. La regola generale è: cercare il miglior fit possibile tra tipo di task e comunicazione/caratteristiche del canale di comunicazione.

Secondo la “**regola del fit**”:

- per la conoscenza **non formalizzata è meglio usare i media caldi**
- in caso di conoscenza **sofisticata sono meglio i media freddi**
- se la conoscenza è **semplice** non occorre utilizzare metodi con bassi livelli di **feedback**
- se la conoscenza è **complessa** occorre **verificare che fonte e ricevente sono allineati** sul significato trasmesso e questo si può fare solamente con un frequente confronto tra le parti.

LEZIONE 13 - IL POTERE

Per “potere” intendiamo la **capacità di indurre gli altri ad agire in modo coerente con gli scopi e gli interessi di chi lo esercita**. Presenta alcune caratteristiche, come:

l'**intenzionalità**, lo **scopo definito**, c'è una **resistenza** verso chi lo subisce, chi lo subisce vede la propria **libertà limitata (legittimamente o no)**, esiste **unicamente in quella relazione** tra individui o tra gruppi di individui ed ha natura **dinamica**, poiché la relazione può mutare nel tempo.

Il potere è sempre una relazione di **scambio**: non si dà potere se non viene riconosciuto e quindi tra chi dà il potere e chi lo riceve si crea **interdipendenza**.

Chi lo subisce scambia la propria acquiescenza con **benefici attesi** o con la possibilità di **evitare un danno**, per cui si configura come un riflesso dei nostri desideri e delle nostre paure.

Diverso è il concetto di “**influenza**”: essa è la **realizzazione effettiva del potere** e si configura come l'insieme delle azioni messe in atto dal soggetto dotato di potere **per ottenere acquiescenza** da parte di chi lo subisce.

Il potere non va neanche confuso con il concetto di “**status**”, cioè il **prestigio e la considerazione** di cui un individuo o un gruppo gode e con quello di “**leadership**” che nasce nel momento in cui gli **obiettivi da raggiungere sono quelli del gruppo** e non quelli del singolo. Quest'ultima resta una caratteristica importante per l'esercizio del potere.

Il potere si fonda su un'**asimmetria nel controllo di risorse di valore** per chi subisce il potere. Tale asimmetria è alla **base dello scambio** e riguarda risorse di valore come: risorse fisiche, capacità cognitive, relazionali e risorse politiche.

Essere in una posizione di potere vuol dire **anche** trovarsi in un punto che permetta di **veicolare le informazioni** tra due parti che non si parlano o, al più, fanno fatica a parlare tra di loro.

Il potere si **manifesta** in **forme diverse di influenza che possono essere combinate tra loro** per ottenere acquiescenza in una particolare relazione. Tali forme sono:

- **contingenti** -> richiedono l'esercizio del potere **di volta in volta**
- **sistematica** -> il potere è **congelato e personalizzato**, permane nei ruoli e nelle posizioni in cui è riconosciuto

Il potere può poi essere di “**posizione**” in caso di posizione formale in un’organizzazione o istituzione oppure di “**persona**” il caso di potere carismatico basato sulle caratteristiche personali. Il potere si esercita mediante sei **forme**:

1. **Autorità** -> c’è un rapporto di **subordinazione a monte**, poiché chi rispetta l'autorità rinuncia volontariamente ad esercitare il proprio giudizio e vi si affida. Può essere di fatto o giuridica
2. **Costrizione** -> riguarda l'utilizzo di **violenza fisica o psicologica e si espleta con minacce o punizioni**. Chi subisce questa forma di potere lo fa contro la propria volontà e per essere mantenuta richiede un **impegno continuo** nella relazione
3. **Coercizione** -> si basa sulla **restrizione delle alternative** conveniente per chi subisce l’influenza e quelle preferite dal soggetto che la esercita. L'acquiescenza è ottenuta **forzando un cambio di convenienza** nelle alternative considerate. Si tratta di mettere l’altro nella condizione in cui è più preferibile la soluzione, tra quelle possibili, da me scelta (es: non ti facciamo giocare se non porti la palla)
4. **Manipolazione** -> la manipolazione fa leva su altre relazioni per ottenere acquiescenza. Si cerca di **entrare nelle grazie** di coloro dai quali si vuole ottenere acquiescenza stimolando una situazione di positive “**affectivity**”: si associa l’acquiescenza ad **emozioni positive** come la serenità, sfruttando le distorsioni cognitive di chi subisce. (es: fornisco solo determinate informazioni)
5. **Emulazione** -> è un processo di identificazione nel quale **chi esercita il potere non è consapevole**. E’ tipico del potere carismatico
6. **Persuasione** -> è l’influenza che si realizza attraverso la **massima partecipazione** del soggetto che la subisce. Lo scambio di informazioni è **molto intenso** e, più le **informazioni sono persuasive**, più è facile convincere. Per farlo, si richiamano valori condivisi, le spiegazioni sono fatte in modo chiaro e conciso. Ciò permette di ottenere risultati di **lungo periodo** ed il comportamento viene mantenuto in tutte le situazioni

Nel contesto dell’**organizzazione**, alla base del potere (sia di persona che di posizione) c’è la criticità rispetto ai **risultati**, la centralità rispetto ai **processi interni** e l’**insostituibilità**. Ovviamente, minore è la pressione competitiva esterna e maggiori sono gli spazi per le lotte al potere interne.

Secondo gli studi, le persone che detengono potere **sperimentano: livelli inferiori di stress, emozioni positive e maggiore capacità di concentrarsi**. Per queste ragioni, dotare le persone di un po' di potere permette di fargli ottenere **prestazioni migliori**.

A tal proposito citiamo il concetto di “**empowerment**”, che consiste in: ruoli **flessibili**, gruppi di lavoro autonomi e costruiti intorno a progetti che hanno ampio livello decisionale e **libertà** per i soggetti di gestire il proprio tempo ed essere responsabili della pianificazione e del controllo.

Ma l'uso del potere ha anche effetti **negativi**, come: **minore empatia, svalutazione del contributo** altrui e **cattiva qualità** delle decisioni.

Ad oggi usiamo molto meno il senso critico, poiché tendiamo a fidarci, abbiamo paura delle conseguenze oppure non siamo consapevoli perché le posizioni di potere **cambiano la psicologia ed il comportamento** di chi è chiamato a ricoprirle.

LEZIONE 14 - LEADERSHIP

Il concetto di “leadership” non ha una definizione univoca. Qui ne viene presentata una che definisce la leadership come **“la capacità di influenzare un gruppo al raggiungimento del proprio obiettivo”** (è diversa dal potere ma è sicuramente uno degli aspetti che lo compone).

Si riconosce quando gli **obiettivi da raggiungere sono quelli del gruppo** e non solo quelli dell’individuo e comprende **molte attività**, come: interpretare l’ambiente, definire la strategia, pianificare azioni, controllare l’esecuzione e motivare le persone. Per descrivere la leadership ci sono diverse **teorie**:

1. teoria dei **tratti**:

si basa sull’assunto che il **possesso del giusto mix** di tratti personali (fisici e di personalità) determini l’adeguatezza di una persona alla leadership. Questa teoria osserva degli **“Individui eccezionali”** che hanno mostrato la loro abilità di guida e/o comando. Seguendo questa specifica declinazione dei tratti fondamentali che i “grandi leader” hanno mostrato si sono sviluppate una serie di concetti quali l’**“intelligenza emotiva”** di Goleman. Secondo questa teoria i leader efficaci sono coloro che possiedono i tratti dell’intelligenza emotiva, ovvero la capacità di **riconoscere e gestire le proprie emozioni e quello degli altri**, tramite: autoconsapevolezza, autoregolazione, motivazione, empatia, ed abilità sociale. L’intelligenza emotiva è una caratteristica che **si può apprendere**.

Tale teoria presenta però alcuni **limiti**, quali: non possono essere esistere due **leader tratti identici**, secondo le ricerche **non bastano i tratti** della personalità per spiegare la riuscita del leader e l’efficacia dei tratti dipende anche dalle **diverse situazioni e dall’organizzazione**

2. teorie **comportamentali**:

Secondo queste teorie, non è importante ciò che il leader è, ma **ciò che fa** e come agisce per gestire situazioni con successo. L’obiettivo principale è identificare i comportamenti chiave e le azioni che aiutano il leader ad essere efficace.

Differenziamo tre stili di leadership in cui si parte da un grado basso di **coinvolgimento del follower** per arrivare ad uno alto:

- **autocratico** -> il leader esercita il potere dispoticamente
- **partecipativo** -> il leader stimola la partecipazione e accetta le critiche
- **laissez - faire** -> è un leader disinteressato che non stimola e non controlla.

Altra teoria è quella di due scuole, **Ohio State e Michigan**: secondo la prima le dimensioni della leader **orientata ai dipendenti e quella orientata alla produzione**:

<p>Ohio State University</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Considerazione ☐ Comportamento che instaura relazioni basate su fiducia e rispetto ☐ Specificazione del metodo di lavoro ☐ Comportamento che definisce e struttura il lavoro attraverso schemi, modelli, regole 	<p>University of Michigan</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Leadership orientata ai dipendenti ☐ Capi concentrati sulle relazioni, fiducia reciproca, rispetto ☐ Leadership orientata alla produzione ☐ Interesse verso alti livelli di produzione ottenuti esercitando forte pressione
--	---

3. **teorie situazionali o contingenti:**

Secondo queste teorie, non esiste uno stile di leadership migliore in assoluto: uno stesso comportamento può essere **più o meno efficace a seconda del contesto**. L'obiettivo è identificare diversi stili di leadership adeguati in diverse situazioni. A tal proposito, citiamo il modello di **Fiedler** che parte dagli studi dell'Ohio university e ne influenza i limiti. A suo parere, **non c'è una relazione precisa tra lo stile di leadership predominante e l'efficienza del gruppo**, alle volte sono efficienti leader orientati al compito, altri quelli socio - emozionali. Lo stile di leadership non basta da solo per spiegarne il successo, in quanto esso è un insieme di fattori contingenti. Per capire se uno stile di leadership è **orientato al compito o all'azione** si possono analizzare tre variabili:

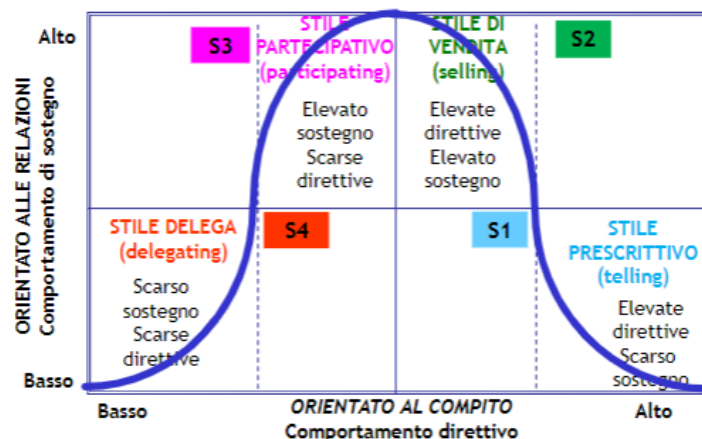
- struttura del compito** -> se il compito è semplice e il leader può controllare meglio l'operato del follower
- relazione tra leader e membri del gruppo** -> se le relazioni sono buone e più facile influenzare il gruppo
- posizione di potere** -> se il leader ha elevato potere formale è più facile controllare

Ciò si verifica rispondendo al questionario.

Inoltre, in base al tipo di **controllo situazionale** sono richiesti orientamenti diversi da parte del leader:

- in caso di controllo situazione **forte** i membri accettano leader orientati al **controllo**
- in caso di controllo situazionale **debole**, il gruppo necessita di maggiore autorità e comando
- il leader con orientamento alle relazioni è più efficace in situazioni a **moderato controllo**, in quanto è necessario un leader che sappia motivare i membri

Altro modello di leadership situazione è quello di H&B riassunto da questa tabella:



4. teoria dell'**approccio relazionale**:

Le teorie più recenti non si concentrano sul leader ma sui processi attraverso i quali i leader sviluppano ed aumentano il **coinvolgimento dei collaboratori**. Distinguiamo due tipi di leadership:

- **transazionale** -> le persone agiscono in funzione del **raggiungimento di un obiettivo** ed i comportamenti che portano a risultati positivi vengono ripetuti tramite uno scambio che si basa su **norme di reciprocità**. In questo contesto, leader e collaboratori negoziano per massimizzare la propria posizione relativa e la motivazione dei lavoratori e la loro accondiscendenza risiede nel proprio interesse, poiché il leader può erogare **forme di ricompensa**. Lo stile della leadership trasformazionale si basa su: utilizzo di dispense, intervento del leader per gestire le eccezioni ed assume un approccio permissivo
- **trasformazionale** -> si basa sull'**influenza del leader su valori**, autostima e fiducia dei follower e sull'impatto motivazionale ad avere una prestazione al di là del proprio dovere. Trasforma sé stesso ed i follower coinvolgendoli nella propria autorealizzazione. Questo processo avviene mediante le **"4 i"**:
 - a. **considerazione individuale** -> aspettative elevate con clima supportivo
 - b. **stimolazione intellettuale** -> sollecitare innovazione e creatività
 - c. **motivazione ispirazionale** -> comunicazione chiara con la quale si dà significato al lavoro
 - d. **influenza idealizzante** -> ottenere la fiducia e la stima dei dipendenti

Un'altra teoria è la **"leader member exchange theory"** la quale si basa sul principio della **bidirezionalità**: le relazioni di un gruppo non derivano solo dalla scelta del leader, ma da un **processo negoziale** che avviene tra leader e follower: maggiore disponibilità in cambio di rapporto preferenziale. In questo modo, i leader formano **relazioni diverse con diversi individui** e sottogruppi: abbiamo un **"ingroup"** per chi è in rapporti stretti ed un **"outgroup"** per chi ha rapporti solo formali. I collaboratori con in-group status hanno performance migliori, meno turnover e maggiore soddisfazione.

Oggi ci sono diversi approcci, definiti **"contemporanei"** che vengono usati, come:

1. **leadership carismatica**-> l'uso del potere è efficace in tempi di crisi, si apprende e si agisce sia in positivo che in negativo
2. **leader autentico** -> è un leader situazionale con forti valori etici e positivi
3. **leadership e genere** -> si interroga sulle aspettative di comportamento tra leader uomo e leader donna
4. **followership** -> i follower si autogestiscono, si impegnano in modo non egoistico per l'organizzazione, investono nel proprio sviluppo professionale e sono coraggiosi, onesti e credibili

In sintesi, la lettura sulla leadership è immensa e non esiste una scienza esatta a riguardo. Sicuramente un buon sunto di tutte le teorie è proprio il suo significato etimologico: dal latino "cum ducere" significa "tirare insieme", per cui il leader è **colui che ha e guida i suoi follower**.

LEZIONE 15 - LA CULTURA

La cultura **influenza il modo in cui gli individui percepiscono** il mondo e **reagiscono** ad esso. È un concetto **invisibile ma condiviso** da tutti in quanto si configura come il modo di vivere una certa società. Ne possiamo capire l'**esistenza grazie alla differenza** con le altre culture.

Anche in questo caso non c'è una **definizione** univoca del termine, queste sono alcune:

- insieme di **assunti di base che definisce a cosa prestare attenzione**, il significato delle cose, come reagire emotivamente agli eventi e come comportarsi in varie tipologie di situazioni
- la cultura determina dove passa il **confine che separa una cosa dall'altra**. Il confine è **arbitrario**, ma una volta appreso e interiorizzato diviene reale
- la cultura è un **sistema appreso** di simboli, norme, conoscenze e valori che forniscono una **cornice relativamente stabile ma modificabile** alla nostra interpretazione del mondo ed al nostro comportamento sociale. Si forma tramite la **socializzazione**, in quanto la assimiliamo da bambini vivendo in un certo paese ed in un certo gruppo

Hofstede ha individuato **5 dimensioni** della cultura nazionale e di un esperimento ha associato ad ognuna di esse un valore da 0 a 100:

1. **avversione per l'incertezza** -> misura quanto di una certa cultura si sentano minacciati da situazioni incerte e sconosciute. In caso di alta avversione ci sono regole, leggi ferree, precisione e minore assunzione dei rischi, in caso di bassa avversione c'è più libertà nell'organizzazione, poche regole scritte e maggiore assunzione di rischi
2. **Distanza dal potere** -> misura il modo in cui una società accetta che il potere sia distribuito in modo diseguale nelle istituzioni, nella società e nelle organizzazioni. In caso di distanza bassa c'è decentramento decisionale, l'organizzazione è piatta, c'è poca differenza retributiva e lavori manuali e d'ufficio sono valutati ugualmente. In caso di distanza dal potere alta c'è più accentramento decisionali, organizzazione al vertice, i lavori d'ufficio sono valutati di più di quelli manuali e c'è centralità del ruolo del capo
3. **collettivismo v.s. individualismo** -> una cultura è individualista se i rapporti reciproci fra gli individui non sono stretti e l'individuo si occupa di sé stesso e dei suoi familiari; viceversa, si definisce collettivista. Nel lavoro, in una cultura a basso individualismo l'organizzazione è concepita come una famiglia, difende gli interessi dei dipendenti e la leadership è orientata alle persone, in caso di alto individualismo.
4. **Mascolinità v.s. femminilità** -> è la misura con cui una società enfatizza valori associati agli stereotipi maschili. In caso di organizzazioni a bassa mascolinità i ruoli non sono legati alla disparità di genere, ci sono più donne in ruoli qualificati e c'è empowerment
5. **orientamento di breve/lungo periodo** -> è alla misura in cui in una società prevalgono modelli di pensiero e di comportamento le cui implicazioni possono essere valutate su orizzonti temporali diversi

Le organizzazioni si differenziano anche per:

- **comunicazione verbale** -> differenziamo culture “high - context cultures” le informazioni di contesto ed i segnali non verbali hanno un ruolo cruciale e ciò che non viene detto è più importante di ciò che viene detto. Il contrario sono le culture “low - context - cultures”
- **modo di intendere il tempo** -> differenziamo il tempo “monocronico” cioè limitato, finito e lineare da quello “policronico” cioè flessibile, sincrono e circolare
- **prossemica** -> la prossemica è lo studio dello spazio nel contesto culturale, poiché sia la percezione dello spazio che la funzione di distanza sono elementi culturali

Per “**cultura organizzativa**” si intende l’insieme di assunti, valori e modi di pensare **condivisi dai membri di un’organizzazione** (anche implicitamente). Si sviluppano affrontando i problemi di **integrazione interna e di adattamento esterno** che hanno funzionato bene in passato e che vengono insegnati ai nuovi membri. In questo contesto, è **difficile modificare** la cultura, proprio perché rappresenta l’apprendimento collettivo di un gruppo.

In quanto invisibile, la cultura ha molte parti **difficilmente misurabili**, ma ciò non significa che ci siano culture buone o cattive.

La cultura organizzativa fonda le sue **radici nella cultura nazionale** in cui opera l’organizzazione; quindi, i punti di contatto sono molteplici. Le radici sono **integrate dall’ambiente di provenienza e si distinguono per storia**.

Le **funzioni** della cultura organizzativa sono diverse, tra cui:

- processo di **sensemaking** -> il gruppo sviluppa modi ripetitivi e condivisi di pensare ai problemi fondamentali
- strumento di **coordinamento** -> riferimento che agevola i rapporti tra gli individui, regolatore invisibile dei comportamenti
- strumento di **riduzione dell’ansia** -> aiuta a gestire l’incertezza
- fornisce l’**identità organizzativa** ed il senso di appartenenza

La **cultura si definisce** come:

- **profonda**: ti controlla più di quanto tu possa controllarla
- **Ampia**: tocca tutti gli aspetti delle relazioni interne ed esterne di un gruppo di persone
- **stabile**: gli umani si aggrappano agli assunti culturali perché la cultura offre significati

Un riassunto potrebbe essere il “**modello multilivello di Schein**”:



Differenziamo **diversi livelli** di cultura:

- **Assunti taciti e condivisi (o di base)** -> sono definiti storicamente e si configurano come la **somma delle credenze e dei valori dei maggiori leader** che hanno portato un'organizzazione al successo. Diventano assunti taciti **sulla natura del mondo e su come raggiungere il successo**: funzionano così bene che sono presi per garantirti ed **indiscutibili**
- **Assunti di base** -> riguardano tutto ciò che riguarda la **storia dell'organizzazione**. Ci sono temi fondamentali, come il rapporto dell'organizzazione con l'ambiente, le sue **idee ed i valori etico - morali**. Alle volte si configura in **contraddizione con valori espliciti e manifestazioni concrete**
- **Valori** -> riguardano gli **standard e di comportamenti** che nascono da personalità e **valori dei fondatori**, le specificità del settore e le esperienze passate. Si tratta di valori **espliciti ed impliciti** e si trovano al centro di una costante tensione tra **l'innovarli ed il preservarli**
- **manifestazioni ed artefatti** -> sono le risposte che si ottengono quando si chiede ai membri quali sono i valori di un'organizzazione. Possono essere descritti in **documenti**.

Identifichiamo, invece, con **"norme"** tutte le **aspettative di comportamento** rispetto alle interazioni con gli connesse ai valori. Sono regole **non scritte che permettono** alle persone di sapere cosa ci si aspetta da loro in una varietà di situazioni: come si tratta il cliente, quali rischi si prendono...

Con **"leader"** definiamo la **figura carismatica che contribuisce alla formazione** ed incarna al massimo gli elementi culturali e di valore della comunità. Esiste una corrispondenza diretta tra lo **stile di un leader e la cultura di un'organizzazione**

In questo contesto, l' **"artefatto"** è il **livello più facile da osservare** quando si entra nella sede di un'organizzazione. Riguarda **tutto ciò** che si vede, si ascolta e si prova quando si va in giro: comportamenti, architettura, arredamento. Sono molto chiari ed hanno un elevato impatto emotivo, ma allo stesso tempo sono difficili da decifrare, poiché non si sa cosa indicano.

Esempi di artefatti sono:

- **primo livello** -> riguarda il **linguaggio/gergo** utilizzato per comunicare specifici significati ai membri dell'organizzazione. Per interfaccia con i colleghi è importante comprenderlo
- **miti e storie** -> sono i racconti sdrammatizzanti ed emblematici di episodi più o meno reali che legittimano il modo in cui un'organizzazione opera e rendono desiderabili i comportamenti tenuti negli eventi narrati
- **riti e cerimonie** -> i primi sono azioni collettive ad alta risonanza emotiva in cui la comunità celebra i successi ed i valori organizzativi, mentre i riti riguardo il passaggio e l'integrazione di valori e norme
- **spazi fisici**: sono gli artefatti materiali con simboli fisici, lo spazio organizzativo

Una cultura forte e coerente con le esigenze del business è un **forte vantaggio competitivo**: è difficile da imitare, ma anche da cambiare

La **"sottocultura"** è una cultura che si sviluppa all'interno di una data cultura: è soggetta alle **stesse dinamiche**. Nasce appena un'organizzazione diventa sufficientemente **complessa** da avviarsi sulla strada della specializzazione funzionale. Derivano dalla matrice della cultura che le genera, ma non sono sottoinsieme in senso stretto anche se, come la cultura madre, **si evolvono** costantemente.

Le principali forze che **generano** una sottocultura sono: la **specializzazione** funzionale, il **raggruppamento dei prodotti**, la **diversificazione dei mercati** e la **diversificazione geografica**.

Una volta formata, per **mantenere una cultura funzionante** ci sono una serie di metodi, come:

- **selezione delle persone** (modello A-S-A)
- **Onboarding**-> se un'organizzazione è in grado di socializzare con i nuovi membri facendoli diventare dei membri dell'organizzazione
- comportamento del **leader** -> il comportamento del leader determina la cultura dell'organizzazione
- sistema di **ricompensa** -> il sistema di incentivazione è rilevante

LEZIONE 16 - STRUTTURE ORGANIZZATIVE

Nelle strutture organizzative definiamo la “**macrostruttura**” il “disegno organizzativo” della divisione del lavoro e di coordinamento tra le principali unità organizzative dell’azienda. Distinguiamo:

- **dimensione orizzontale** -> indica i criteri di specializzazione e di raggruppamento delle attività e delimita i confini tra le unità
- **dimensione verticali** -> indica il numero di livelli, i rapporti di dipendenza staff e le linee dentro le unità organizzative.

Troviamo poi delle “**microstrutture**” (o posizioni di lavoro) che riguardano la divisione del lavoro ed il coordinamento delle attività (mansioni) e dei compiti svolti dagli individui.

Lo schema grafico della struttura è rappresentato dall’ “**organigramma**”: esso rappresenta tutti i livelli dell’organizzazione, le relazioni intercorrenti fra le varie posizioni e le aree di competenza relative ai vari ruoli. Nello schema, i **rettangoli** rappresentano gli organi o le unità organizzative, mentre le **linee** indicano le relazioni gerarchiche o funzionali.

L’ampiezza di forme organizzative è alta, ma è tuttavia possibile identificare alcune forme o configurazioni di base della struttura organizzativa impiegate nelle moderne organizzazioni.

1. **Struttura elementare** (o semplice):



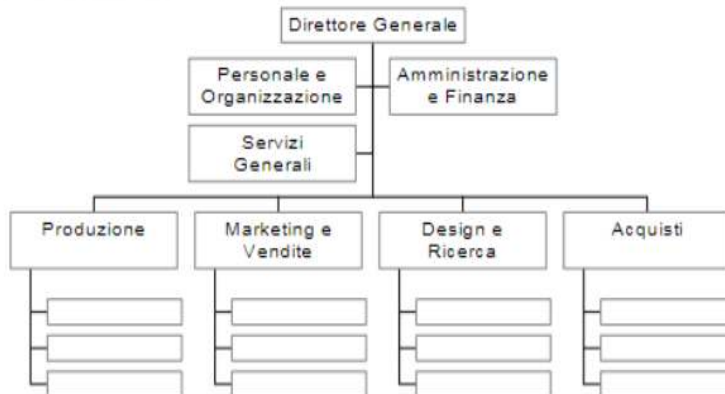
È utile per aziende con combinazione **produttiva semplice** (numero **ridotto di prodotti ed attività** svolte omogenee) e per aziende con **dimensioni ridotte** (meno di 50 dipendenti).

È una struttura “**piatta**”: c’è **un solo livello direttivo (imprenditore) e ruoli operativi**. Lo **stile di direzione** è autoritario/paternalistico con legittimazione del potere tradizionale(famiglia), oppure carisma, conferimento di capitale o competenza tecnica.

Le caratteristiche sono: **accentramento decisionali**, **bassa formalizzazioni**, l'imprenditore ha uno stile di relazione che quello di collaboratore **informale**, non ci sono sistemi analitici e **formali di pc e la struttura è veloce e flessibili**, poiché deve operare efficacemente in ambienti semplici e dinamici.

VANTAGGI	SVANTAGGI
Vicinanza alla clientela	Accentramento del potere decisionale:
Reattività ai cambiamenti esterni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ definizione strategie di impresa:mercati, tecnologie, risorse ▪ gestione quotidiana attività operative:attribuzione incarichi e priorità attività ▪ scelta collaboratori e loro coordinamento
Rapidi processi decisionali	
Adatta ad ambienti semplici e dinamici	Collaboratori hanno scarsi margini di autonomia
Fino a quando imprenditore coordina tutte attività formalizzare i ruoli è inutile appesantimento struttura	La struttura organizzativa è poco elaborata e il livello di formalizzazione ridotto al minimo

2. Struttura **funzionale** (si espande verticalmente)::



È il risultato dell'evoluzione di imprese elementari in direzione di un **MAGGIORE DECENTRAMENTO DECISIONALE (da imprenditore a manager)** e di una **MAGGIORE COMPLESSITA' delle tecniche/tecnologie** di riferimento.

È adeguata ad aziende che operano in situazioni di **forte pressione competitiva** ed in contesti di mercato complesso.

È utile per aziende **monoprodotto o con prodotti e servizi strettamente correlati** tra loro.

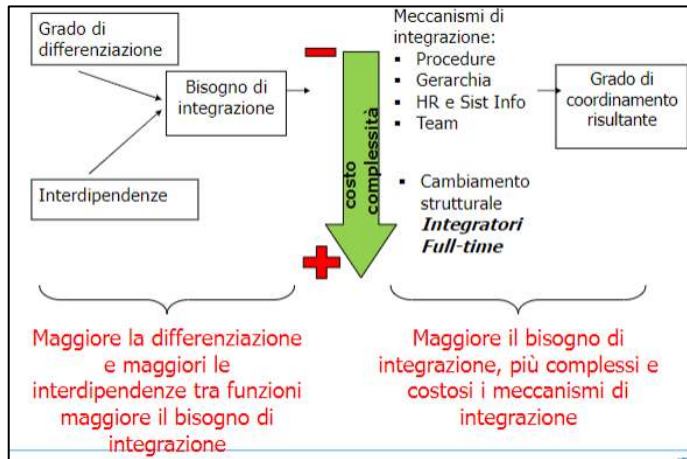
Le caratteristiche sono: unità organizzative (**funzioni specializzate per tecnica/tecnologia**) e con processi di **know how complessi**, presenta una **dimensione verticale** (gerarchia) articolata con distinzione in organi istituzionali, diretti ed organi operativi (unità di comando), si usa la **delega**, c'è distinzione tra funzioni **di linea ed organi di staff**, c'è un grado di **formalizzazione elevato**, meccanismi di **integrazione/coordinamento alternativi** alla gerarchia: piani/programmi, procedure, norme e regole, riunioni e team inter-funzionali e sistemi e strumenti di **gestione delle RU** e di PC formalizzati:

VANTAGGI	CRITICITA'
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Economie di scala mediante saturazione capacità produttiva delle unità organizzative (funzioni) ▪ Economie di specializzazione e di apprendimento ▪ Costruzione di know-how e competenze di funzione/di unità organizzativa sofisticate ▪ Comunicazione intra-funzione/unità molto efficace (frame e codici condivisi) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Complessità e diseconomie a livello di coordinamento inter-funzionale ▪ Elevata conflittualità inter-funzionale da incomunicabilità ▪ Potenziale sovraccarico informativo al vertice ▪ Allungamento della catena di comando con conseguente lentezza dei processi decisionali per il presidio del mercato ▪ Rallentamento dei processi decisionali da eccesso di formalizzazione

3. Struttura **funzionale modificata con PM o PJM**:

Ci sono più strade possibili in merito:

- a. In questi casi non ci sono modifiche strutturali ma si usano **meccanismi di integrazione**: identificazione di un **piano di produzione dettagliato (procedure)**, **comitato interfunzionale (team/gerarchia)** o sistema di **incentivi interfunzionale (sistema HR)** per obiettivi comuni nella valutazione delle persone
- b. Possono essere introdotte **modifiche strutturali**, come con l'integrazione di PM o PJM, usando la strada dell'integrazione interfunzionale



Questo schema è utile per capire quando applicare l'una o l'altra strategia

Per ricorrere all'utilizzo della struttura funzionale modificata ci sono una serie di **condizioni**: l'adozione di una strategia che si basa sull'**ampliamento del sistema di offerta secondo la logica della diversificazione correlata** rende la funzionale inadatta a governare la complessità emergente. La struttura funzionale può, pertanto, essere modificata con l'**inserimento di organi di integrazione** quali: **product manager** per funzionali modificate per **prodotto** e **project manager** per funzionali modificate per **progetto**.

Per quanto riguarda il PM, abbiamo due tipi di funzionale modificata:

- a. primo livello:



Gestione complessiva del prodotto: allocazione delle risorse, decisioni strategiche di prodotto, gestione dell'integrazione inter-funzionale

b. secondo livello:



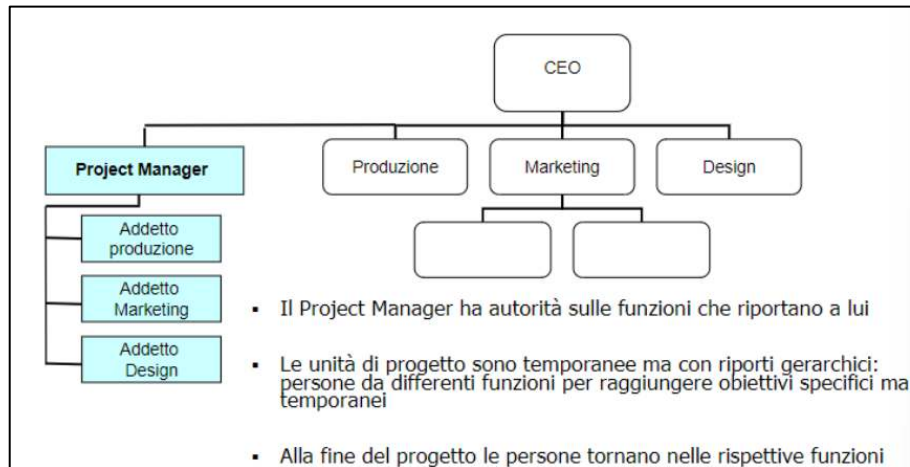
La struttura funzionale modificata per prodotto con product manager presenta anch'essa vantaggi e svantaggi:

VANTAGGI	CRITICITA'
<ul style="list-style-type: none"> ▪ mantenimento vantaggi della funzionale classica ▪ presidio del coordinamento delle attività relative a un prodotto ▪ focalizzazione sul prodotto ▪ velocità e flessibilità nel rispondere al cambiamento richiesto dal mercato (PM come "sensore" vicino al mercato di riferimento) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ elevata conflittualità in capo al PM e tra PM per risorse da allocare ai vari prodotti ▪ difficoltà di legittimazione con la linea per la mancanza di autorità gerarchica sui direttore di funzione. ▪ tendenza a concentrarsi sui prodotti esistenti soprattutto se incentivato in questo da sistema di riconoscimenti economici non adeguati alla combinazione di prodotti, orientamento potenziale al breve termine ▪ valutazione dei PM sulla base dell'andamento economico del prodotto e non sul processo di coordinamento

Altro modello è la struttura funzionale modificata con **project manager**: questa va introdotta nel caso in cui ci sono delle opportunità di gestione di attività che vengono progettate e svolte in risposta a un **fabbisogno specifico** dell'azienda, ad un bisogno mutevole del cliente o l'introduzione di prodotti innovativi in azienda della cui redditività non si abbiamo ancora la certezza.

È un organo **temporaneo** e presenta una serie di caratteristiche:

- a. il PJM **forte** dipende dall'azienda direzione ed ha **autorità gerarchica** nei confronti delle persone che fanno parte del team di progetto per tutta la durata dello stesso. Il PJM ha responsabilità completa del progetto, ovvero deve presidiare oltre che **l'efficacia l'efficienza** dal punto di vista dell'uso delle risorse sia tecniche che di natura economico - finanziaria:



VANTAGGI

Consente di focalizzare l'attenzione sul progetto con livello elevato di customizzazione rispetto alle esigenze e specificità del cliente

Massimizza l'efficacia del coordinamento inter-funzionale per la gestione e per lo svolgimento efficace ed efficiente del progetto (dimensione tempo, qualità ed economico-finanziaria)

Il progetto rappresenta una opportunità di sviluppo di competenze manageriali di elevato livello per il *Project Manager*

CRITICITA'

- Il PjM che sviluppa competenze manageriali e di leadership sofisticate può avere problemi di re-inserimento in ruoli non di responsabilità di progetto in assenza di opportunità di inserimento in ruoli di responsabilità manageriale
- Nel lungo termine può essere difficile gestire in modo equo il sistema premiante dei PjM

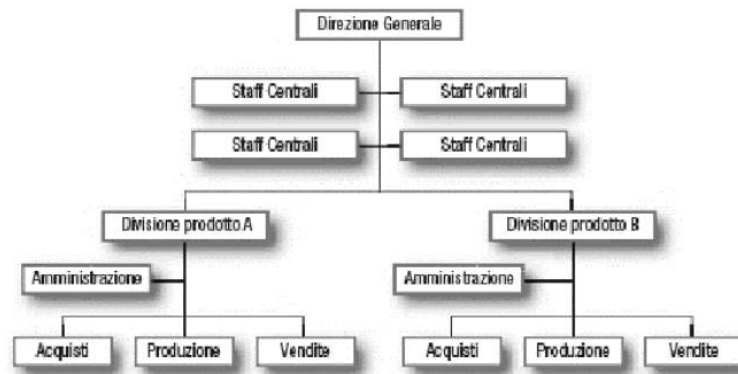
- b. il PJM **debole** dipende da una sulle risorse, ma solo di coordinamento del progetto

4. Struttura divisionali:

L'adozione di una struttura divisionale ha senso in presenza di aziende di **grandi dimensioni** con **più linee di prodotto molto diversificate** (con diversificazione non correlata) o con **mercati fortemente differenziati** per geografia o tipologia di clienti.

Questa struttura divisionale si caratterizza per:

presidio della **forza dell'output** (prodotti/clienti/mercati o aree geografiche), livelli elevati di **complessità**, articolazione della dimensione **verticale con delega piena ai direttori di divisione** che sono **responsabili del risultato economico** di divisione, **differenziazione della dimensione orizzontale** a fronte della specializzazione per prodotto/mercato/area geografica in una logica di quasi imprese e necessità di maggiore integrazione che si traduce nella esigenza di introdurre **meccanismi di integrazione più potenti**



5. Struttura divisionale con funzioni accentrate:

in questa divisione vengono **decentralizzate alla base le funzioni che sono specializzate** per ciascun prodotto/mercato. Si **centralizzano le funzioni comuni** a tutte le divisioni che generano **economie di scala o hanno bisogno di un controllo e/o gestione unitari**



VANTAGGI	CRITICITA'
<ul style="list-style-type: none"> • consente un efficace coordinamento inter-funzionale con riferimento al prodotto/mercato/area geografica • riconosce ampi margini di autonomia ai responsabili di divisione • si caratterizza per un buon livello di flessibilità e velocità nel rispondere alle sfide del contesto • permette di valutare le performance delle diverse unità di business • favorisce lo sviluppo di abilità e capacità manageriale in capo ai direttori di divisione 	<ul style="list-style-type: none"> • costi elevati derivanti dalla duplicazione di unità organizzative e organi di integrazione • perdita di sinergie funzionali, di economie di scala; • burocratizzazione per complessità della struttura • elevato livello di conflittualità inter-divisionale (prevalere degli obiettivi di divisione rispetto a quelli del Gruppo) su: allocazione risorse, utilizzo staff centrali, coordinamento tra gli obiettivi della divisione e quelli aziendali, trasferimento di prodotti/servizi tra divisioni • unità di staff spesso di notevoli dimensioni e sovrapposizione di responsabilità tra staff di gruppo e di divisione • possibile perdita di focus su ricerca e innovazione di nuovi prodotti/mercati dell'azienda nel suo complesso (al di là di quelli che appartengono alle aree di competenza delle singole divisioni)

6. Matrice:

L'organigramma della struttura si configura come una **tabella a doppia entrata**, dove le dimensioni verticali ed orizzontali corrispondono rispettivamente alla **specializzazione funzionale o per prodotto o mercato o cliente**. Dall'**incrocio** delle due variabili risultano unità organizzative e figure manageriali "**two - boss manager**", cioè che dipendono gerarchicamente da un'autorità duplice.

Per far sì che ci siano le condizioni per l'applicazione della matrice è necessario che: la situazione in cui esiste una **pressione ambientale verso due o più output critici**, per esempio verso la conoscenza tecnica approfondita (funzionale) e verso l'innovazione/focalizzazione sul prodotto (divisionale). Si applica in presenza di **strategie multiprodotto / progetto / cliente** e mantenere al contempo un elevato livello di integrazione interna (circolazione di know - how all'interno delle funzioni ma con visione globale) e **dimensioni sufficientemente grandi** per sopportare i costi.

Le caratteristiche sono: **la specializzazione** (dimensione orizzontale) tecnica e di prodotto/progetto (dimensione verticale), **two - boss manager** con "rottura" del paradigma dell'unicità del comando, a differenza della struttura per progetti nella matrice la dipendenza duplice è continua nel tempo (nella struttura per progetti dipende da durata del progetto), la **moltiplicazione dei ruoli direttivi** lungo le due direttrici della matrice e lo stile di direzione basato sulla **creazione del consenso, sulla condivisione di obiettivi e valori e sull'uso ottimale delle risorse a livello globale**

VANTAGGI	CRITICITA'
<p>In generale, presidio sia della dimensione tecnica/tecnologica sia di prodotto/mercato, area geografica/progetto.</p> <p>In particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • efficace coordinamento inter-funzionale • cross - fertilization all'interno delle funzioni su più progetti: trasferimento e scambio di know how. • elevata tempestività di risposta agli stimoli ambientali • protezione delle specializzazioni e dell'efficacia tecnologica • sviluppo di professionalità (elevata autonomia) • motivazione e sviluppo delle persone • orientamento al coordinamento e alla cooperazione, flessibilità e adattamento 	<p><i>Gestione del potere</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Equilibrio dinamico tra le due dimensioni della matrice <p><i>Conflitti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Maggiore incidenza con potenziale rallentamento dei processi decisionali e soluzioni di compromesso/da dinamiche di potere, re-indirizzamento dei problemi al vertice <p><i>Problemi personali</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • conflitti per i responsabili delle dimensioni della matrice • tensioni di ruolo per i two-boss manager <p><i>Costi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • di struttura • di funzionamento: richiede sistemi operativi complessi e molto tempo speso in azioni di coordinamento

In generale, la regole è questa:

- struttura funzionale e funzionale modificata-> economie di scala/specializzazione, efficienza e stabilità
- struttura a matrice -> sinergie globali
- struttura divisionale e struttura divisionale ibrida -> specificità di business, innovazione ed efficacia

LEZIONE 16 - GESTIONE DELLE PERSONE

Il “**capitale umano**” è la quantità degli **individui che fanno parte dell’organizzazione** (organico) e del loro capitale sociale, ovvero le interazioni tra gli individui regolate dalla cultura e dai valori organizzativi. Le aziende con dotazione di capitale umano **migliore** e/o più appropriato hanno **migliori performance** e conseguono meglio i propri obiettivi strategici.

Vi sono una serie di concetti annessi:

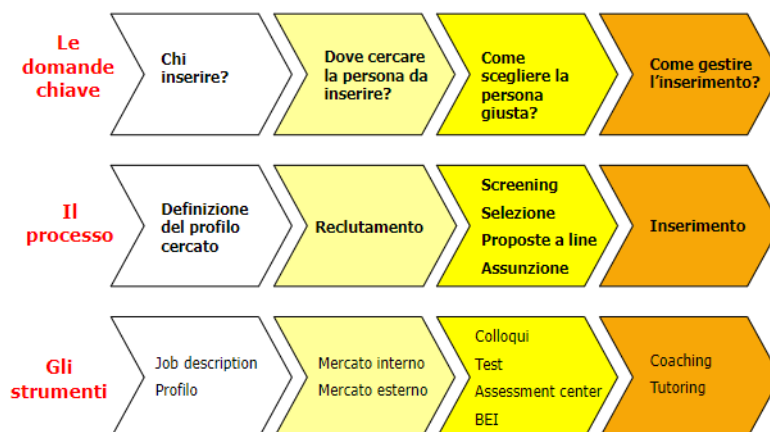
- **politiche di gestione** -> sono le **macro-decisioni** o linee guida relative come le **persone sono gestite**, coerenti tra loro e rispetto al posizionamento strategico (politiche di reclutamento, politica retributiva sopra il mercato)
- **pratiche di gestione** -> come vengono **gestite** le persone, modalità di gestione, processi (es: pratiche di selezione, di promozione...)
- **sistema di gestione** -> insieme delle politiche e pratiche adottate dall’azienda, devono avere **coerenza interna** (horizontal fit) e con la **strategia di business** (vertical fit)

Per quanto riguarda la loro gestione, tendenzialmente nelle **aziende piccole** se ne occupano gli **imprenditori, tramite decisioni implicite e non formalizzare**, mentre nelle aziende **medio - grandi** differenziamo: “**direzione personale**” che riguarda l’unità organizzativa come fornitore interno di servizi e “**management di linea**” che riguarda la gestione del personale, alla scelta, lo sviluppo e la motivazione delle persone in dipendenza.

Il “**processo di gestione**” si sviluppa in più fasi, quali:

- **acquisizione**, mobilità e sviluppo: ricerca, formazione e carriera
- **valutazione**: posizione, prestazione e persona
- **retribuzione**: fissa e variabile e politiche retributive.

Il processo di acquisizione è un iter che segue diverse fasi



1. il primo trade - off è tra:

- **mercato interno** -> comporta meno costi di reclutamento e sfrutta meglio gli investimenti in formazione, mentre ci sono meno necessità di programmazione e meno rischi di obsolescenza sovradimensione
- **mercato esterno** -> scarica più sul mercato il rischio di obsolescenza e attiva più concorrenza tra i lavoratori, mentre ci sono meno costi di reclutamento e selezione e meno conflittualità

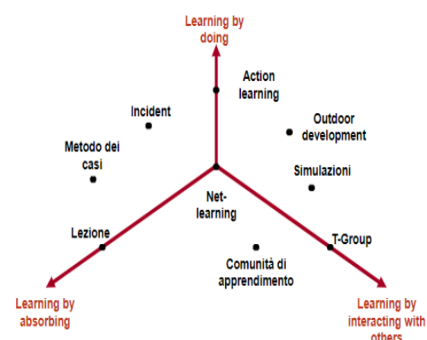
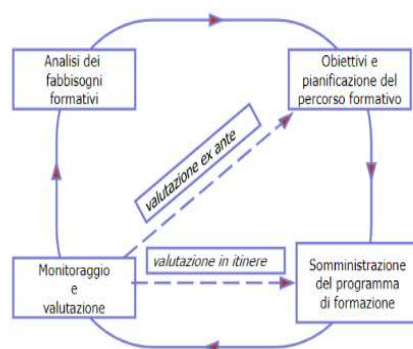
2. Definizione del profilo:

- a. **Job description** -> sono le caratteristiche **del ruolo** da ricoprire: i requisiti professionali, le condizioni ambientali di lavoro e i compiti da svolgere
- b. **Profilo** -> caratteristiche **della persona** che deve ricoprire il posto: dati anagrafici, scolarità e formazione, esperienze pregresse in settori e posizioni specifiche ed abilità/con
- c. **Obiettivi e fonti del reclutamento:**
 - **Obiettivi** -> contattare un numero di candidati sufficiente per **soddisfare al meglio i criteri di selezione nel più breve tempo possibile** ed a costi contenuti e fare lo screening dei curricula e verificare le referenze per individuare i candidati che passano al processo di selezione
 - **fonti** del reclutamento -> può essere **"interno"** (passaparola, job posting) ed **"esterno"** (passaparola, placement, centri per l'impiego...)
- d. **Obiettivi della selezione** -> servizio **"centrale"** che individua i lavoratori che meglio rispondono alle caratteristiche e servizio **"periferico"** che soddisfa le esigenze dell'organizzazione in termini : scambio di informazioni, integrazione del nuovo assunto, immagine sul mercato del lavoro
- e. **criteri di selezione:** **personalità** ed attitudini, **conoscenze**, capacità, competenze e potenziale. Il tutto in relazione al profilo stilato in fase iniziale
- f. **Strumenti della selezione** -> analisi/screening dei curricula, test psicologici, interviste della Dir HR e della linea (struttura, interviste, attenzione ad aneurismi e distorsioni) ed assessment center

3. L'inserimento:

È il periodo nel quale **capire**: uso delle proprie competenze, standard di performance lavorativa attesi, norme di comportamento dell'organizzazione (contratto psicologico), grado di congruenza tra individuo ed organizzazione e strumenti (formazione e socializzazione informale, affiancamento ad un tutor o mentor e coaching).

- a. **obiettivi della formazione** ->
 - **addestramento:** trasformazione debole o specifiche, ovvero le caratteristiche professionali acquisite sono strettamente legate al contesto
 - **formazione:** trasformazione forte o generale, basata su caratteristiche professionali acquisite che non sono legate al contesto in cui si sono create e sono trasferibili sul mercato senza deprezzarsi
- b. Il processo formativo ed i modelli di apprendimento sono riassunti dai seguenti schemi:



4. Modello di **valutazione della formazione**:

- **Reazione**: soddisfazione dei partecipanti
- **Apprendimento**: conoscenze, metodologie e capacità sviluppate dai partecipanti
- **Prestazione**: grado di applicazione nella realtà professionale e delle conoscenze e abilità acquisite
- **Risultati**: l'impatto dell'intervento formativo, sotto l'aspetto economico, di soddisfazione del cliente o di miglioramento del ciclo produttivo

Il concetto di "**carriera**" ha una concezione duplice:

- **oggettivo** (dal **punto di vista aziendale**) -> riguarda l'insieme delle mansioni che un individuo **ricopre nel tempo**, qualificate da: livello retributivo, qualifica, posizione, livello gerarchico e contenuti e caratteristiche professionali dei compiti
- **soggettivo** (dal punto di vista dell'**individuo**) -> è la **percezione che l'individuo ha del proprio percorso di crescita** indipendentemente da percorsi e riconoscimenti espliciti. Si può definire come la sequenza di atteggiamenti e comportamenti associati alle attività lavorative svolte: successo psicologico, autostima, identità, atteggiamenti

Per quanto riguarda la carriera, differenziamo diverse tipologie, quali:

1. **carriera lineare** -> riguarda l'insieme delle mansioni che il lavoratore è richiesto di **ricoprire nel tempo** e che sono **qualificate** da aumento di: livello retributivo, qualifica, posizione, livello gerarchico e contenuti, caratteristiche professionali dei compiti e gli spostamenti verticali salendo nella scala gerarchica con la carriera tendenzialmente interna. I criteri sono: l'anzianità della professione premia la fedeltà, organizzazione verticistiche e meccanicistiche, valutazione della prestazione e organizzazione delle dinamiche competitive
2. **carriera professionale o da esperto** -> riguarda l'**aumento della seniority** nella professione e nel campo di expertise, le competenze tecniche che si allargano con l'esperienza e il tempo nella posizione. Importanti qui sono le **ricompense**.
3. **carriera a spirale** -> è l'insieme di movimenti tra **diverse aree di attività**, specialità o discipline di solito contigue: carriera orizzontale, carriera verticale e trasversale, spostamento di funzioni, ruoli e posizioni e passaggio internazionale
4. **carriera transitoria (soggettiva)** -> è la carriera soggettiva e riguarda la sequenza di posizioni, ruoli, compiti ed attività lavorative che una persona ha **ricoperto nel corso della propria vita**. Considerano la carriera come: oggetto personale, sequenza di ruoli ed attività anche non lavorative e senza indicatori di status e di successo

La **motivazione** è strettamente correlata con la carriera. Ci sono dei bisogni che spingono gli individui verso un percorso piuttosto che un altro: possono essere relazionali o di crescita, oppure i già citati "need for power" e "need for achievement".

Una delle determinanti più importanti è la **valutazione della posizione**: questa genera motivazione e permette di fare carriera. Tale valutazione avviene su diversi aspetti, ovvero:

- **valutazione della posizione**-> si valuta il "cosa" del lavoro per determinare l'**importanza relativa** delle diverse posizioni. E' una valutazione **oggettiva** che usa varie tecniche di **job evaluation**: di queste, le più utilizzate sono quella del punteggio, dove ai punti corrispondono poi i valori monetari o quello dei sistemi retributivi, in cui si retribuisce il peso della posizione. Ciò è a garanzia dell'equità interna, è utile per dare ordine alla struttura organizzativa, a misurare l'impatto della posizione sui risultati e di consentire confronto retributivo sul mercato
- **Valutazione della persona**: le competenze -> è una **caratteristica intrinseca** dell'individuo **casualmente correlata a una prestazione** efficace . Alla base dei ruoli organizzativi c'è un insieme di competenze: conoscenza, capacità e caratteristiche possedute dal lavoratore. Misurare le competenze possedute e in che corrispondenza con livelli medi (di soglia) o elevati (distintive) di performance. Distinguiamo competenze "soglia" (caratteristica minima essenziale per ricoprire il ruolo) e "distintiva" (caratteristica che differenzia la prestazione e la porta ad un livello superiore)
Un esempio di valutazione della persona tramite approccio delle competenze sono alcune dimensioni quali: **abilità, conoscenze e comportamenti**
- **Valutazione del potenziale** -> ha una triplice dimensione:
 - a. **analisi e valutazione delle caratteristiche**, capacità e attitudini possedute che non sono attualmente utilizzate nelle mansioni ma che possono essere utili in incarichi futuri
 - b. **valutazione del potenziale** non in astratto ma **in funzione di un ruolo** o di potenzialità di carriera (esempio ruolo manageriale: processo di ri-selezione interna
 - c. le **metodologie** utilizzate sono gli assessment center e test di personalità
- **Valutazione della prestazione** -> considera la **prestazione come valore aggiunto** apportato dalla persona all'organizzazione in funzione del suo ruolo. Valuta il reale contributo dell'individuo in termini di:
 - a. **risultati ottenuti**: sono obiettivi specifici e misurabili
 - b. **comportamenti e azioni attivati**: sono comportamenti organizzativi osservabili e correlati al task rispetto a quelli attesi (attività mentali, tecniche e relazione)

C'è una regolazione dinamica della retributiva individuale e le contiene informazioni e supporto per carriera, promozioni e formazione.

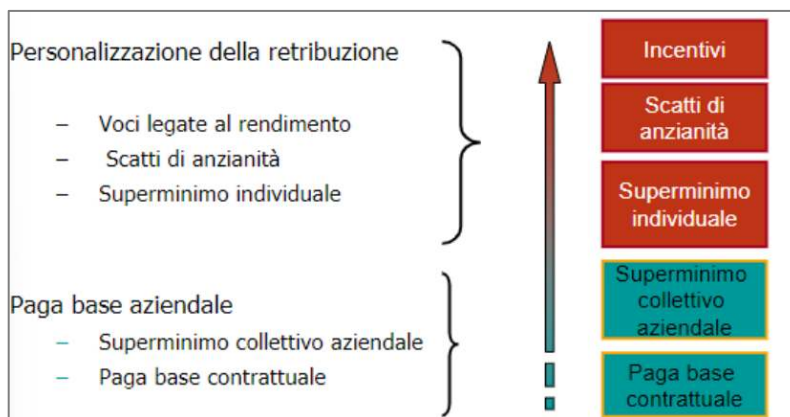
La valutazione delle prestazioni presenta alcune **difficoltà nell'applicazione**, in quanto necessita di uno sponsor interno forte, bisogna capire chi valuta, anche in caso di procedure formalizzate le opinioni del valutatore "contano", ma c'è difficoltà nei valutatori a causa dei bias. Alcuni rimedi potrebbero essere: la formazione dei valutatori, l'osservazione degli indicatori di prestazione e la misurazione di obiettivi e/o colloqui di feedback.

Le **decisioni di carriera** vanno prese in base a **valutazione di prestazione e potenziale**. Per quanto riguarda la **politica retributiva**, invece, ci sono una serie di decisioni da considerare, quali:

- **livello retributivo** -> il saggio medio di retribuzione e la scelta di come posizionarsi sul mercato
- **struttura retributiva** -> la scelta del grado **differenziazione orizzontale** (a parità di mansione) e **verticale** (tra mansioni) delle retribuzioni
- **dinamica retributiva** -> tasso di cambio delle retribuzioni nel tempo e scelta delle forme di variazione.

Tali politiche possono essere **irreversibili** nel caso di aumenti di merito o passaggi di categoria, o **reversibili** nel caso di bonus, incentivi o premi.

La composizione della retribuzione può essere: fissa, incentivi a breve, incentivi a lungo (monetari o azionari), fringe benefit e piani pensionistici.



Un tipo di retribuzione legata all'**incentivazione** è quella **variabile**: questa è una tecnica manageriale che viene scelta e decisa dal management e si basa sulla flessibilità retributiva che può essere **legata** a:

1. prestazione individuale:

- a. **cottimo** -> è un tipo di prestazione tipica del lavoro "**fordista**", dove la retribuzione variabile è legata ad un **risultato produttivo**, predeterminato attraverso gli standard. E' usato quando: c'è una relazione significativa tra l'intensità dell'impegno ed il risultato, la relazione è misurabile ed il vantaggio economico compensa i costi di misurabilità. Le criticità sono: l'auto sfruttamento, l'incertezza dei livelli retributivi, il contenzioso sulla definizione degli standard, contenzioso sulla definizione degli standard, attriti tra lavoratori a cui è applicato ed a cui non è applicato e conflitto di interessi tra lavoratore ed organizzatore
- b. **MBO** -> è una forma retributiva variabile manageriale che lega la retribuzione dei **manager** al raggiungimento di obiettivi e livelli di raggiungimento degli obiettivi assegnati in precedenza: lo scopo è definire l'obiettivo ed il suo livello di raggiungimento, funziona se gli obiettivi individuali sono allineati a quelli generali stabiliti dal top management. Questo accordo variabile deve: essere semplice, tener conto della congruenza, far riferimento a grandezze misurabili, controllare i fattori di incertezza esogeni ed endogeni e porre obiettivi non troppo di lungo periodo

2. prestazione di gruppo:

il gainsharing -> è una formula che assegna una parte della retribuzione sulla base di indici di risultato, porta miglioramento della produttività attraverso l'uso della produttività attraverso l'uso efficiente delle risorse organizzative ed è applicabile su tutta l'impresa o su sue parti. Le condizioni di applicazione sono: vincoli tecnologici, management partecipativo, unità organizzative non al massimo della loro efficienza e comunicazione trasparente. Mentre i rischi sono : è poco motivante se c'è molta distanza tra contributo individuale e risultati aggregati, c'è rischio di frustrare coloro che operano a livelli già alti di efficienza, c'è rigidità delle formule che portano a trascurare i fattori non compresi e difficoltà a far capire che produttività ed efficienza sono condizioni necessarie ma non sufficienti per garantire il risultato economicamente positivo dell'azienda

3. prestazione dell'organizzazione:

profit sharing -> è una formula che assegna una parte della retribuzione collettiva sulla base del risultato economico dell'impresa nel suo complesso: c'è un'elevata interdipendenza tra unità organizzative, feedback di trasparenza e grandezza del premio. Mentre i rischi sono: basso impatto motivazionale in caso di elevata distanza tra contributo individuale e risultato d'impresa, debole orientamento dei comportamenti, limitate possibilità di controllo del lavoratore e impatto modesto sulla retribuzione totale

Un sistema di incentivazione a lungo termine è quello delle **stock option**: riguardano un'erogazione di azioni o di opzioni con il diritto di venderle dopo un certo tempo prefissato realizzando eventualmente un capital gain. Di solito si usa per i top managers e la loro remunerazione è legata alla performance borsistica della società. Di certo ciò crea allineamento tra manager ed azionisti, ma è un titolo poco rappresentativo della società nel breve/medio periodo.

Altri modi sono i **benefit** (auto, assicurazione, computer) e **pacchetti d'uscita** (buonuscita stabilita contrattualmente per i CEO)

Per dubbi o suggerimenti sulla dispensa:



Antonia Di Tuccio



+39 331 4310461



@antonia.dituccio_

Per info sulla nostra Area Didattica:



CHIARA TUA



+39 347 9789059



@chiara_tua



<https://bit.ly/Peer2PeerBocconi>



<https://www.blabbocconi.it/it/dispense/>



[https://bit.ly/Blab on Insta](https://bit.ly/Blab_on_Insta)



Our partners:

DELIVERY VALLEY

NO GENDER KITCHEN

700+

CLUB



ETHAN

SUSTAINABILITY