

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

L'organizzazione aziendale non fornisce delle prescrizioni assolute che i manager devono rispettare, ma da un framework che può essere utile nel prendere decisioni organizzative. Quando i manager devono fare una scelta, l'errore più comune, e devastante, che commettono è quello di sottovalutare gli effetti delle loro scelte, perché non sono a conoscenza dei vari legami che sottostanno all'organizzazione.

Personalità e valori

Le risorse umane stanno avendo un ruolo sempre più importante nelle organizzazioni. I modelli organizzativi sono infatti sempre più improntati alla flessibilità e alla velocità di reazione, attraverso l'empowerment dei singoli e dei team e l'engagement delle persone, massimizzando il livello di coerenza individuo-organizzazione; per coerenza o **fit** si intende la sintonia tra le caratteristiche individuali e le caratteristiche dell'organizzazione: livelli elevati di fit si traducono in livelli di engagement superiori e questo impatta sul commitment, sulla soddisfazione e sul valore aggiunto.

Il concetto di prestazione è mutato nel tempo, spostando il focus dal job (la mansione) al ruolo (le aspettative di comportamento e di risultato); la prestazione è stata dunque ricondotta al sistema di competenze e motivazioni in grado di indirizzare e sostenere l'azione di generare valore aggiunto. Le determinanti della prestazione sono state rintracciate anche in caratteristiche psicologiche e processi di natura psicologica. **Le caratteristiche individuali (personalità, valori, identità, percezione) influenzano competenze, motivazione e percezione del ruolo che, insieme a fattori situazionali, influenzano i comportamenti e i fattori che concorrono a determinare la prestazione.** La **motivazione** è l'insieme di forze che determinano la direzione, l'intensità e la persistenza dei comportamenti consapevoli e volontari; la direzione definisce l'orientamento del comportamento, l'intensità descrive l'entità e la qualità dell'impegno, la persistenza descrive la durata nel tempo. La **competenza** è una caratteristica psicologica che causa una prestazione efficace; si organizza su più dimensioni: attitudini (insieme delle caratteristiche in parte anche geneticamente determinate e comunque strutturali riconducibili al concetto di talento naturale, sono capacità potenziali), capacità (la possibilità di svolgere intenzionalmente e con efficacia un compito), abilità (vengono apprese, di natura cognitiva, fisica ed emotiva). La **percezione del ruolo** è la comprensione da parte dell'individuo che ricopre un determinato ruolo delle aspettative di risultato e di comportamento a esso connesse; tali aspettative si determinano in ragione del modello di business, del modello organizzativo, del sistema di relazioni orizzontali e verticali. I **fattori situazionali** sono l'insieme delle condizioni di contesto su cui l'individuo non ha controllo ma che possono agevolare o compromettere drasticamente l'efficacia del suo comportamento. La prestazione, ovvero l'insieme dei risultati e dei comportamenti attesi in ragione del ruolo, è un concetto multidimensionale perché numerosi sono i **fattori** che concorrono a definirla e a determinare livello e qualità:

1. **Task performance.** È l'insieme dei comportamenti e dei risultati riconducibili agli obiettivi specifici e propri della posizione ricoperta da un individuo e funzionali al raggiungimento degli scopi dell'organizzazione. Sono i comportamenti e i risultati che si basano sulla raccolta di informazioni, sull'elaborazione di dati, sulla gestione di risorse tecnologiche, materiali e umane.
2. **Cittadinanza organizzativa.** Sono comportamenti attesi ma non richiesti esplicitamente e formalizzati nella job description. Possono essere relativi alla relazione tra persone o alla relazione con l'organizzazione. I comportamenti a cui si fa più riferimento sono: supporto attivo, sportività, lealtà, compliance (conformità agli stili), dedizione.
3. **Comportamenti disfunzionali.** Insieme di comportamenti volontari potenzialmente dannosi per l'organizzazione, come stili manageriali e di leadership tossici.

4. **Assenteismo e presenzialismo.** L'assenteismo è l'assenza dal posto di lavoro, più elevato dove vi è una tolleranza maggiore e nel caso di livelli elevati di insoddisfazione per il lavoro. Il presenzialismo è la tendenza ad essere sempre presenti sul lavoro anche quando le condizioni fisiche e psicologiche sono tali da ridurre di molto la produttività, rischiando anche di contagiare i colleghi o di influenzarne negativamente la prestazione.

La **personalità** è l'insieme delle modalità con cui un individuo agisce, interagisce e reagisce alle persone e alle situazioni; è l'organizzazione dinamica interna all'individuo dei sistemi psichici, cognitivi e fisici che determinano le modalità di adattamento specifiche dell'individuo all'ambiente. La personalità è frutto dell'interazione tra due fattori: genetica (**nature**) e ambiente (**nurture**). L'ambiente concorre a determinare la struttura della personalità attraverso l'apprendimento, ovvero attraverso i processi di socializzazione e le esperienze di vita che portano all'acquisizione e al consolidamento di determinati stili di pensiero o mindset, di reattività emotiva e di comportamento. Col tempo, l'individuo tende ad ancorarsi alle caratteristiche della sua personalità che si riconosce o che gli altri gli attribuiscono. La personalità è rappresentata come un insieme di **tratti**, ovvero un insieme di caratteristiche che la persona manifesta in un gran numero di situazioni, disposizioni relativamente stabili che per natura o esperienza rendono alcune reazioni più accessibili e perciò più probabili di altre; semplificare la personalità con un insieme di tratti è utile per considerare il comportamento come una reazione agli stimoli dell'ambiente. Possedere determinate caratteristiche di personalità non significa che la persona si comporterà sempre allo stesso modo, ma che è probabile che gli stessi comportamenti si manifestino in contesti e momenti diversi (concezione probabilistica del comportamento). Il modello dei **Big Five (OCEAN)** identifica 5 dimensioni astratte che sono in grado di rappresentare la maggior parte dei tratti di personalità e in particolare quelli che possono influenzare i comportamenti individuali e i risultati in ambito organizzativo:

1. Coscienziosità, misura l'affidabilità, il senso di responsabilità, l'organizzazione, la persistenza, la puntualità e l'ordine;
2. Amicalità, misura la predisposizione verso gli altri e viene definita come collaborazione, cordialità e calore umano, fiducia nel prossimo;
3. Nevroticismo, misura il grado di reattività in situazioni percepite come stressanti e qualifica la persona come calma, sicura di sé, convinta e stabile emotivamente se i valori sono bassi, o viceversa tendente ad innervosirsi, soggetta all'ansia e a stati lievemente depressivi, attenzione per i particolari se il punteggio è alto;
4. Apertura all'esperienza, misura l'ampiezza degli interessi della persona e la tendenza a ricercare novità e opportunità di confronto con persone diverse e con situazioni mai affrontate prima; punteggi alti indicano curiosità e creatività; punteggi bassi indicano la necessità di riferirsi a contesti strutturati con regole definite;
5. Estroversione, misura il livello di benessere e di agio nelle situazioni di relazione.

Questo modello è a volte affiancato dal Meyers-Briggs Type Indicator, uno strumento che consente di rilevare e misurare le caratteristiche della personalità.

Altri tratti rilevanti della personalità ma non compresi nel modello OCEAN sono:

- a. **Core Self-Evaluation.** Rappresenta il modo in cui un individuo valuta sé stesso per quanto concerne la competenza e possibilità di esercitare un controllo sugli eventi della propria vita. Individui con una Core Self-Evaluation positiva si percepiscono competenti ed in grado di influenzare le situazioni. Si struttura su quattro dimensioni: autostima, la disposizione che un individuo ha di sé stesso; nevroticismo, tendenza a sperimentare in prevalenza emozioni positive o negative, e la predisposizione a reagire in modo spontaneo o controllato nelle situazioni di stress; **locus of control**, è la modalità con cui un individuo ritiene che gli eventi della sua vita siano prodotti dai suoi comportamenti oppure da cause

esterne indipendenti; auto-efficacia generalizzata, è la percezione del grado di controllo che un individuo ritiene di poter esercitare su se stesso e l'ambiente.

- b. **Machiavellismo.** Sono l'insieme dei comportamenti orientati a un pragmatismo che, unito al distacco emotivo e alla convinzione che i fini giustificano i mezzi, sostiene e alimenta modalità di agire e di perseguire i propri obiettivi mediante aggressive e mirate. Il machiavellico ha uno stile manipolativo con cui persuade gli altri ad agire nel suo personale interesse.

In generale, amicalità, coscienziosità, nevroticismo e estroversione sono tratti che influenzano la **dimensione della relazione**, e nello specifico il *getting along*. Apertura all'esperienza, estroversione, coscienziosità e nevroticismo influenzano la dimensione **dell'orientamento al risultato**, il *getting ahead*.

L'impatto della personalità è molto forte in **contesti deboli**, caratterizzati da elevati livelli di responsabilizzazione e discrezionalità e dalla scarsità di norme e procedure. Nei **contesti forti** invece, il ruolo della personalità è meno rilevante.

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 e intensità farlo, per perseguire obiettivi e finalità individualmente o socialmente preferibili ad altri. L'individuo sviluppa i valori integrando credenze, reazioni emotive e valutazioni, e li organizza secondo un ordine gerarchico di preferenza. Tale ordine gerarchico rappresenta il sistema di valori della persona. I valori si caratterizzano per una relativa stabilità; definiscono ciò che è giusto/bello in relazione allo stato e ai comportamenti a cui si aspira. I tratti di personalità prescindono il processo valutativo, rappresentano i comportamenti che l'individuo tende ad adottare più frequentemente e non sono in conflitto tra loro, come invece i valori possono essere. I valori sono interamente il risultato di processi di socializzazione, di apprendimento attraverso meccanismi di rinforzo, estinzione e punizione o di imitazione sociale. Lo **Schwartz Values Circumplex** mappa i valori di base considerati universali; questo modello considera i valori come concetti relativi a stati e finalità desiderabili che influenzano il comportamento e il processo valutativo degli individui, che riflettono i bisogni di base di natura biologica, fisica e psicologica degli individui e i bisogni che devono essere soddisfatti per il buon funzionamento della società in relazione alle due funzioni fondamentali dell'agire umano: il controllo e la condivisione. I valori individuati sono raggruppati in 10 cluster, disposti su 4 quadranti: universalismo e benevolenza nel quadrante della trascendenza del sé; potere, achievement ed edonismo nel quadrante della valorizzazione del sé; ricerca di stimoli e autodeterminazione nel quadrante dell'apertura al cambiamento; conformismo, tradizione e sicurezza nel quadrante della conservazione. I valori sono una bussola a cui si fa riferimento in situazioni percepite come complesse e in cui proprio per questo ci si appella a convinzioni relative a ciò che è giusto o sbagliato.

La difficoltà dell'individuo a riconoscersi nei valori dell'organizzazione diventa spesso fonte di disagio e in questo senso si parla di grado di congruenza di valori e di fit valoriale persona-organizzazione. Quanto più il sistema di valori dell'individuo è sovrapponibile a quello dell'organizzazione tanto più sarà elevato il commitment, la soddisfazione, l'identificazione, l'engagement e basso il livello di stress. Quando è necessario assumere comportamenti molto diversi da quanto si riterrebbe giusto nasce un conflitto interiore che sul lungo periodo può trasformarsi in un burnout (stato di esaurimento), aumentando la conflittualità interpersonale e peggiorando il clima lavorativo. Il modello **attraction-selection-attrition** sostiene che gli individui siano attratti verso organizzazioni in cui operano persone con personalità e valori simili ai propri, le organizzazioni tendono a selezionare individui con comportamenti simili a quelli di chi già vi lavora all'interno e coloro che nel tempo si allontanano dai valori dell'organizzazione la lasciano orientandosi altrove. Altre forme di congruenza che hanno un impatto su comportamenti, risultati

e soddisfazione riguardano la congruenza tra **valori dichiarati** e **valori agiti** e tra i valori dell'organizzazione e della comunità locale di riferimento.

Dato che i valori orientano le decisioni in situazioni di incertezza, sono particolarmente rilevanti nelle organizzazioni in cui gli individui hanno ampi margini di discrezionalità.

Percezione

La percezione è un processo psicologico di creazioni di un'immagine interna del mondo esterno. È un processo cognitivo attraverso il quale gli individui raccolgono e organizzano le informazioni. È un processo di interpretazione ed elaborazione delle informazioni forniteci dai nostri sensi in modo da dare un significato all'ambiente circostante. La percezione è soggettiva; non esiste una realtà oggettiva ma tante realtà soggettive quanti sono gli individui che la stanno osservando, vivendo, agendo. Il processo inizia quando l'individuo, attraverso i propri sensi, coglie uno stimolo esterno. L'individuo fa una selezione, conscia e/o inconscia, degli stimoli che ritiene rilevanti in un determinato momento. Una volta notato e ricevuto lo stimolo si attua il processo di stereotipizzazione, ossia di classificazione; l'idea di fondo è quella che per comprendere i fenomeni complessi si utilizza il concetto di struttura più che quello di singolo elemento (singole macchie ma io ci vedo un cane). Percepire è diverso dal sommare semplicemente le sensazioni, ma significa organizzarle e conferire loro, una forma, una struttura. Wertheimer ha codificato le **leggi o principi dell'organizzazione percettiva**:

1. La regola figura/sfondo, per cui la figura nella sua globalità è percepita come un insieme ed è distinta dallo sfondo su cui è impressa;
2. La regola della buona forma, per cui la struttura percepita è sempre quella più semplice secondo un criterio di armonia ed equilibrio;
3. La regola della prossimità, per cui raggruppiamo gli elementi in funzione delle distanze, ovvero si considerano componenti di un'unica unità percettiva elementi vicini piuttosto che lontani;
4. La regola della somiglianza, per cui stimoli simili vengono percepiti in modo raggruppato;
5. La regola della chiusura, per cui gli individui tendono a completare le figure e i suoni fornendo un contorno semplice e completo (TED talk, chi chiude la figura tende ad essere più conservatore);
6. La regola dell'impostazione soggettiva/esperienza passata, per cui si preferisce un'organizzazione delle informazioni coerente con le conoscenze di chi percepisce/osserva (in marketing, i consumatori registrano le informazioni che sono più simili ai loro valori).

Quando leggiamo un evento/oggetto/persona in un certo modo, e ci costruiamo il nostro personale punto di vista, diventa poi più difficile accogliere altre informazioni: si verifica il **framing**.

La percezione è influenzata da:

1. Caratteristiche dell'ambiente
 - a. Contesto. Ogni stimolo assume significato a seconda del contesto in cui avviene o si manifesta;
 - b. Relazione. Il fatto di essere soli o in presenza di altri soggetti, così come la natura e la storia della relazione, influenzano le nostre percezioni.
2. Caratteristiche individuali. La personalità (OCEAN), gli stati d'animo, le emozioni, i bisogni, i valori, i desideri, la motivazione, il background di ognuno influenzano il modo in cui ciascuno di noi legge l'ambiente che lo circonda;
3. Caratteristiche dell'oggetto percepito: le dimensioni, è più probabile notare oggetti grandi; l'intensità dello stimolo, suoni forti si sentono chiaramente; il contrasto, fattori che stagliano su uno sfondo o fattori che non ci si aspettava sono più facili da notare; il movimento, un oggetto in movimento viene meglio percepito; la ripetizione, un fattore

ripetuto è meglio notato; la novità o familiarità, a seconda delle circostanze; l'ambiguità, eventi incompleti si prestano a interpretazioni personali; le caratteristiche altrui, essere l'unica persona in un gruppo per caratteristiche può influenzare il modo in cui percepiamo o veniamo percepiti dagli altri (basso o alto dipende da con chi sei).

Ogni volta che si attiva un giudizio su qualcuno, la nostra mente può essere soggetta a **distorsioni**, errori percettivi che nascono dal fatto che per esprimere quel giudizio usiamo pochissime informazioni che crediamo essere esaustive della persona/oggetto/situazione che abbiamo di fronte. I principali errori di percezione sono:

1. Prima impressione. Consiste nel basare il giudizio sulla persona sulle poche informazioni raccolte durante le prime osservazioni e interazioni con la persona stessa. Dato che le prime impressioni tendono anche ad essere le più forti e durevoli, c'è il rischio che la prima impressione diventi anche l'ultima;
2. Effetto alone. Rappresenta la situazione in cui l'uso di una o di poche caratteristiche e/o attributi di una persona influenza la valutazione e si estende agli altri attributi; si tende a dare una valutazione positiva a persone che hanno caratteristiche simili a quelle che crediamo di avere (le persone belle vengono considerate anche intelligenti);
3. Profezia che si auto-avvera. Una supposizione o profezia che, per il solo fatto di essere stata pronunciata, fa realizzare l'avvenimento presunto, aspettato o predetto, confermando in tal modo la propria veridicità. Aspettarsi con convinzione che accadranno alcune cose influenza il comportamento di colui che sviluppa tali aspettative, al punto che diventa altamente probabile che si verifichi esattamente ciò che ci si attendeva (la pizia ad Edipo);
4. Proiezione. Processo psicologico attraverso cui le persone attribuiscono proprie caratteristiche, attributi o tratti di personalità ad altri, ossia la tendenza da parte delle persone a vedere negli altri le proprie caratteristiche (in senso positivo e negativo);
5. Stereotipi. Sono un sistema di credenze e convinzioni relativo alle caratteristiche o attributi di un gruppo o categoria sociale: si crede che tutti i membri di uno specifico gruppo condividano tratti e comportamenti simili, senza attivare processi di analisi approfonditi.
6. Teoria implicita della personalità. Si forma facendo attribuzioni e inferenze basandosi su credenze generiche circa i comportamenti attesi legati a determinati attributi. Questa teoria si basa sulla convinzione comune che certi tratti di personalità si presentino insieme e che ciò consenta di predire più facilmente il modo in cui una persona si potrebbe comportare in una determinata situazione. Alla base c'è un processo di apprendimento per associazione in base al quale, se due eventi si presentano in successione con una certa frequenza, l'accadere di un solo evento basta per essere associato anche all'altro. Questa teoria è condivisa all'interno di uno stesso contesto storico e culturale (le persone timide sono insicure).

La **teoria dell'attribuzione** si basa sul presupposto che ogni individuo cerca di comprendere le possibili cause dei propri comportamenti e di quelli che osserva stabilendo costantemente relazioni causa-effetto per dar loro un significato. I comportamenti possono quindi essere attribuiti a cause esterne o interne, attraverso un processo non sempre consapevole.

L'attribuzione a cause interne o esterne dipende dal consenso (paragone con altri), distintività (paragone con altre situazioni) e coerenza (tempo); quando tutte e tre le dimensioni sono alte il soggetto tenderà ad attribuire il comportamento della persona oggetto di osservazione a fattori esterni. Quando consenso e distintività sono bassi, ma coerenza alta si tenderà ad attribuirlo a fattori interni. Altri fattori che influenzano il processo di attribuzione sono la privacy dell'atto, se le azioni sono agite in privato si tende ad attribuirle a cause interne, e lo status, se un individuo è di status sociale elevato si crede sia più responsabile del proprio agire. Se giudichiamo il

comportamento altrui possiamo commettere il **bias attributivo di base**, ovvero sottovalutiamo i fattori situazionali e sopravvalutiamo quelli personali se giudichiamo gli altri, mentre se giudichiamo noi stessi commettiamo il **bias auto-funzionale**, attribuendo il nostro successo a fattori interni e il nostro insuccesso a fattori esterni.

Identità

Per identità si intende come l'individuo **identifica** sé stesso e al tempo stesso come gli altri lo **categorizzano**. L'identità può essere definita lungo tre dimensioni:

1. **Identità di ruolo.** Fa riferimento alle posizioni che l'individuo occupa all'interno della società, ossia si focalizza su ciò che l'individuo fa, sulla funzione che svolge e su un criterio di efficacia. Le posizioni sociali che l'individuo può occupare sono normative (studente), contro-normative (criminale) o basate su interessi, attività, abitudini (attivista). A ogni posizione nella società corrispondono determinate aspettative, coincidenti con il **ruolo**, che guidano gli atteggiamenti e i comportamenti degli individui. I ruoli sono appresi attraverso la socializzazione e l'interazione con gli altri. Le reazioni degli altri verso il modo in cui un individuo agisce un ruolo rappresentano un feedback che influenza come l'individuo agirà il ruolo; il ruolo socialmente definito può poi essere filtrando dall'individuo attraverso l'attribuzione di un significato personale. L'identità di ruolo è quindi composta da una dimensione sociale e una personale. Se la dimensione sociale è debole, i margini di libertà dell'individuo sono più ampi. L'individuo può decidere quanto conformarsi e/o deviare dalle aspettative; il bilanciamento tra questi due aspetti può incidere sull'auto-efficacia, ovvero sul proprio senso di essere competenti. Ogni individuo, combinando le due dimensioni, definisce la propria **identità standard**, ossia come vorrebbe agire la propria identità; l'identità standard è verificata quando è agita concretamente (fa come dice o no?). Se c'è disallineamento tra l'identità standard e l'identità agita, la propria soddisfazione e l'auto-efficacia diminuiscono. Ogni individuo ha tante identità di ruolo a cui attribuisce **salienze** diverse.
2. **Identità sociale.** L'appartenenza a gruppi sociali definisce l'identità sociale dell'individuo. In questo caso, l'individuo si identifica con tale gruppo o sono gli altri a categorizzarlo come membro di un determinato gruppo. Un gruppo sociale deve essere composto di almeno 3 persone che si identificano e si vedono allo stesso modo e condividono la stessa definizione di chi sono, degli attributi che li caratterizzano e di come si relazionano rispetto agli altri gruppi. Per individuare i gruppi sociali è necessario definire precisamente le coordinate spazio-temporali a cui ci si riferisce. La motivazione che porta all'auto-inclusione o all'inclusione di un individuo in un gruppo è legata alla valorizzazione di sé, al senso di appartenenza e all'autostima, alla riduzione dell'incertezza perché l'appartenenza fornisce un modello di comportamento. Il termine con cui ci si confronta non è l'identità standard ma il **prototipo**. In funzione del contesto, della situazione, delle preferenze personali l'individuo può decidere se e quali identità sociali attivare, in base a quanto l'identità sociale è accessibile e quanto sia utile in termini di fit comparativo (somiglianze e differenze rispetto ad altri gruppi) o fit normativo (come il gruppo potrebbe reagire in un'altra situazione). Possono essere attive più identità sociali nello stesso momento, ma ciò rischia di aumentare il grado di incertezza e ambiguità.
3. **Identità personale.** Ha le radici nel concetto di sé e può essere definita come quell'insieme di significati che sono collegati a, e sostengono, l'individuo nella sua unicità e non sono condivisi con gli altri. Anche per l'identità personale, l'individuo sviluppa un'identità standard che rappresenta l'insieme dei significati che l'individuo stesso attribuisce o vorrebbe attribuire alla propria identità personale.

L'identità è un modo di vedere, al tempo stesso, l'individuo come distinto e simile rispetto agli altri individui. L'identità personale definisce l'unicità e la **distintività** dell'individuo, mentre le altre due dimensioni definiscono la **similarità** rispetto a gruppi. C'è una continua tensione tra distintività e similarità. Se c'è dissonanza tra l'identità secondo la società e l'identità secondo l'individuo, l'individuo può decidere di ridurre tale dissonanza modificando il suo personale modo di agire l'identità, e quindi conformarsi rispetto a norme sociali (**comportamento conformista**), o può decidere di deviare dalla norma e convivere con la dissonanza (**comportamento deviante**).

La percezione è sociale quando l'oggetto della percezione è una persona. Nel caso della percezione sociale, l'individuo confronta lo stimolo esterno e le informazioni connesse con un prototipo, la rappresentazione ideale di un membro di un gruppo sociale. L'esito del confronto dà luogo all'inclusione della persona oggetto dello stimolo all'interno di una o più categorie, che verrà poi valutato. L'individuo percepito viene quindi categorizzato. Il processo di categorizzazione può svilupparsi verso noi stessi (identificazione) o verso gli altri (categorizzazione). Identificazione e categorizzazione possono essere allineate o disallineate. Categorizzare qualcuno comporta vederlo attraverso le lenti del prototipo e assegnarli degli attributi prototipici; si verifica una **de-personalizzazione**. La de-personalizzazione è l'anticamera degli stereotipi, un sistema di credenze/convinzioni relativo alle caratteristiche di un gruppo/categoria sociale. Lo **stereotipo** agisce a livello cognitivo e condiziona i giudizi; può contribuire al **pregiudizio**, un atteggiamento negativo verso i membri di altri gruppi che agisce a livello emotivo. Stereotipi e pregiudizi possono portare alla **discriminazione**. Per analizzare questi aspetti in maniera più strutturata si può fare riferimento alla teoria dell'attribuzione, che si occupa di studiare come un individuo raccoglie, organizza e utilizza le informazioni a propria disposizione per giungere a una spiegazione causale di eventi e fenomeni. In generale, gli individui attribuiscono i comportamenti delle persone a due macro cause: le caratteristiche delle persone e l'ambiente (bias attributivo di base e bias funzionale). Le categorie che stanno alla base del processo di categorizzazione sono costruite lungo alcuni attributi degli individui di carattere genetico/biologico, psicologico e sociale. Le principali categorie sono: sesso biologico, identità di genere, orientamento sessuale, età, generazioni, aspetto fisico, etc. Non tutte le categorie sono uguali; l'appartenenza ad alcune rappresenta un segno di status, l'appartenenza ad altri uno stigma.

La discriminazione sul luogo di lavoro può essere analizzata lungo la dimensione giuridico-legale, socio-psicologica e sociale. Dal punto di vista socio-psicologico e sociale, la discriminazione è definita come un trattamento differenziato (iniquo) di un individuo a causa della sua appartenenza a un gruppo sociale. Tra le cause della discriminazione ci sono lo stigma, i pregiudizi e gli stereotipi, l'ideologia (razzismo) o il fatto di esser parte di una minoranza.

Un individuo discriminato deve essere in grado di riconoscere di essere discriminato. In seguito, può decidere se e come gestire la propria identità stigmatizzata sul lavoro. Le strategie di gestione dell'identità sono tre:

1. **Passing.** L'individuo separa la propria identità privata da quella pubblica e si traveste da membro di un determinato gruppo sociale, fornendo informazioni false o proteggendo le informazioni sensibili; riguarda le identità non visibili;
2. **Covering.** L'individuo depotenzia le caratteristiche della propria identità al fine di renderle rispettabili, si comporta in maniera discreta e nella norma; riguarda le identità visibili e non visibili;
3. **Revealing.** L'individuo si mostra per quello che è differenziandosi rispetto agli altri e concependo la propria identità diversa al pari di quella degli altri; l'individuo sfida lo stigma sociale e fa coincidere la propria identità personale con quella pubblica.

L'identità rappresenta la base teorica ed empirica della diversità. Pertanto, come le imprese gestiscono la diversità impatta sull'identità degli individui. Un clima inclusivo permette che l'unicità degli individui divenga una caratteristica dell'organizzazione nel suo complesso.

Decisioni

L'approccio teorico tradizionale alle decisioni divide il processo decisionale in otto fasi: *definizione del problema*, un problema strutturato ha obiettivi chiari, informazioni certe, alternative definite ed è possibile trovare una soluzione migliore in assoluto; *definizione degli obiettivi*; *raccolta delle informazioni*; *valutazione delle informazioni*, i dati raccolti vanno valutati a livello di affidabilità e precisione; *definizione delle alternative possibili*; *valutazione delle alternative possibili*, va espressa una funzione di preferenza che metta in graduatoria tutti gli elementi descrittivi per ciascuna alternativa; *scelta della alternativa*, cercando di massimizzare gli obiettivi in funzione della valutazione delle alternative; *valutazione dei risultati*, un feedback finale per verificare che le informazioni raccolte siano state soddisfacenti. Questo modello non rappresenta però bene ciò che avviene nella realtà.

Le decisioni sono l'anticamera del comportamento, alimentano le azioni della persona nella vita sociale e professionale di tutti i giorni. **Daniel Bernoulli**, esponente della scienza delle decisioni, partendo dalla teoria della **speranza matematica** secondo cui per sapere il valore atteso delle nostre azioni bisogna moltiplicare la probabilità associata alle alternative di azioni disponibili per il valore che attribuiamo a ciascuna di queste azioni (valore atteso = probabilità x valore), ha sviluppato il **paradosso di San Pietroburgo**, che consiste nel fatto che la speranza matematica di un guadagno atteso è massima se il numero delle giocate è infinito (probabilità infinita), ma non c'è nessun soggetto razionale disposto a giocare all'infinito nella speranza di ottenere una vincita infinita, da cui il paradosso. Ciò dimostra l'inapplicabilità del criterio della speranza matematica. Bernoulli suggerì quindi l'adozione del principio della **speranza morale**: l'utilità marginale del denaro è decrescente all'aumentare delle somme a disposizione; dunque, va considerato il valore marginale relativo alle singole probabilità. **Jeremy Bentham** propose l'**aritmetica del piacere**, sostenendo che nel perseguire i propri interessi, le persone valutano in quale misura le conseguenze delle loro azioni determinano la soddisfazione dei propri interessi: un'azione è buona quando produce piacere. La felicità, secondo Bentham, è definita come la massimizzazione del piacere e la minimizzazione del dolore. L'**utilitarismo** è l'espressione sintetica di questo modo di agire. Da questo pensiero si è sviluppata la **teoria della scelta razionale**, i cui postulati sono tre: 1) gli individui accettano una relazione con gli altri solo quando capiscono che da tale relazione possono massimizzare l'utilità soggettiva; 2) la cooperazione non è funzionale al sistema, bensì all'individuo; 3) c'è uno scambio tra agire individuale e contesto, secondo un crescendo di reciprocità che aumenta con il ruolo ricoperto dal soggetto nel sistema sociale. Dall'utilitarismo prende anche avvio l'utilizzo delle analisi **costi/benefici**; questa presuppone la possibilità di assegnare un valore monetario a tutti gli elementi della decisione, ma a molti elementi non può essere assegnato o comunque può essere difficile stabilirne l'entità (es: quanto vale una vita umana?).

Per **Simon** invece, gli individui non sono in grado di agire razionalmente, in quanto non dispongono di un'informazione completa circa le conseguenze delle loro decisioni e sono inoltre ostacolati da impedimenti personali e sociali. Il processo decisionale trova dunque un limite nella **razionalità limitata**. L'attore decisionale, un uomo organizzativo e non più homo oeconomicus, è indotto a costruirsi un modello semplificato della realtà che lo interessa, tendendo verso un modello razionale. Il successo di ogni azione dipende dal grado di attendibilità delle informazioni di un soggetto e della sua capacità di costruire correttamente il modello operativo più adatto a risolvere i problemi che gli stanno di fronte. Il decisore limiterà le sue ricerche di informazioni fino

al raggiungimento di un adeguato livello di soddisfazione; il modello di ricerca è quindi di tipo **soddisfacente**.

Daniel Kahneman è noto per aver formulato la **teoria del prospetto**, secondo cui, di fronte ad una decisione, l'individuo decide utilizzando delle scorciatoie decisionali o **eurismi** che semplificano il problema, spingono la nostra mente a considerare solo alcune alternative, opzioni o informazioni:

1. **Ancoraggio**. Ci aiuta nella decisione utilizzando un punto di riferimento: l'azione che ne scaturisce si colloca in un raggio di possibilità che ha come riferimento centrale il punto di ancoraggio. Semplifica il modello decisionale soprattutto quando la probabilità di un cambio degli elementi di contesto è bassa o quando il costo per la revisione degli elementi di contesto è sproporzionato rispetto alla spesa. Nell'ambito dell'economia comportamentale, l'ancoraggio è servito per l'approfondimento delle opzioni di default, ovvero le scelte che vengono prese quando non viene espressa volontà contraria (es: se non lo dici, i tuoi organi non vengono donati). Le opzioni di default vengono raramente modificate perché sono credibili in quanto decise da un'autorità riconosciuta ma anche per l'inerzia delle persone.
2. **Rappresentatività**. In assenza di informazioni sulla probabilità di un fatto, l'eurisma di rappresentatività ci porta a formulare un giudizio utilizzando solo conoscenze a noi familiari, che reputiamo essere rappresentative del caso che dobbiamo analizzare. È come uno stereotipo, un pregiudizio preconstituito; è sufficiente la somiglianza ad un modello di riferimento per balzare a una conclusione, senza perdere tempo nel verificare i dati del problema. Inoltre, le persone tendono a sostituire, o privilegiare, le informazioni acquisite per somiglianza (rappresentatività) a quelle acquisite in modo oggettivo, permettendo di prendere una decisione veloce, che non necessita costosi approfondimenti.
3. **Disponibilità**. Le persone tendono a dare maggiore valore e importanza alle informazioni disponibili senza sforzo, che risultano di facile accesso, e contemporaneamente a dare minore importanza e valore alle informazioni più lontane nel tempo, di maggiore complessità e di difficile acquisizione.

Quando le tre scorciatoie decisionali agiscono simultaneamente, si verifica il rischio dell'**overconfidence**, una forma di superiorità decisionale che porta le persone a essere sicure di sé, insensibili rispetto alla razionalità delle decisioni, alla verifica delle informazioni in possesso, privilegiando modelli mentali consolidati. Per evitare la trappola degli eurismi bisogna ricorrere all'aiuto di esperti e non limitarsi ad una decisione individuale, utilizzare una check list, ricorrere ad un eurisma di tipo opposto, utilizzare il team come meccanismo collegiale per il confronto delle idee e la formulazione di un corso di azione adeguato, allargare incrementalmente l'orizzonte informativo, in modo da contrastare l'eurisma di disponibilità. Una versione particolare dell'overconfidence è il **bias dell'ottimismo**: le persone tendono a sovrastimare le informazioni che hanno un significato positivo per sé stessi e i propri cari, e a sottostimare quelle che hanno in impatto negativo. Inoltre, le persone imparano più velocemente quando devono elaborare notizie che hanno una valenza positiva per sé e i propri cari, mentre non imparano affatto quando devono elaborare notizie che hanno una valenza negativa. Ciò porta a sottovalutare i rischi, sovrastimare le proprie capacità e allocare irrazionalmente le proprie risorse.

L'**intuizione** è la conoscenza diretta ed immediata di una verità, che si manifesta allo spirito senza bisogno di ricorrere al ragionamento. È la capacità di cognizione rapida che ha il cervello nel dare giudizi istantanei. I processi come le intuizioni, le impressioni e i presentimenti sono associati all'inconscio, che è responsabile non solo di buona parte delle decisioni che prendiamo ma anche di molte delle decisioni che richiedono una certa complessità. Vi è però il pericolo del **framing**; il framing corrisponde all'immagine mentale che un osservatore si costruisce in riferimento a un fenomeno o a un oggetto osservato. Uno dei rischi più rilevanti del framing consiste nel fatto che il

punto di vista dominante può privare l'osservatore della capacità critica necessaria per osservare lo stesso fenomeno da altri punti di vista. Il problema riguarda quindi la percezione che la persona ha della realtà.

L'utilizzo della formula della speranza matematica comporta diversi problemi. Le persone non sono in grado di attribuire una probabilità alle alternative a causa degli eurismi, ma non sono neanche in grado di attribuire valori corretti alle scelte perché le comparano con il passato (il volo costa 200 ma scontato viene 100, ci penso, decido di acquistarlo, ma ormai costa 150, quindi non lo compro più perché la proposta di ora è peggiore); un'altra trappola è attribuibile all'errata comparazione tra elementi della decisione quando i dati del contesto cambiano (accetti di andare nel negozio lontano per uno sconto del 50% su un prodotto che costa 200, ma non per 100 di sconto su un prodotto che costa 30000); altra trappola è quella dell'autoconferma: molte persone, dopo aver preso una decisione, tendono a raccogliere esclusivamente informazioni che confermino la validità della scelta fatta.

Motivazione

Secondo le **teorie di contenuto**, la motivazione indica ciò che spinge le persone ad agire, a comportarsi in un determinato modo; la motivazione ha la capacità di influenzare la direzione, la forza e la persistenza dell'azione. Spiega *cosa* spinge le persone ad agire. Per le **teorie di processo** invece, la motivazione è un processo che governa le scelte fatte dalle persone. Spiega *come* le persone agiscono.

Teorie di contenuto

1. Maslow (1954) propose la teoria della **gerarchia dei bisogni** (fisiologici, di sicurezza, di appartenenza, di stima e di realizzazione). Gli individui sono spinti dai bisogni di livello superiore solo se sono stati soddisfatti i bisogni di livello inferiore. Studi successivi hanno dimostrato che non esiste una gerarchia dei bisogni, ma che questi cambiano col tempo.
2. McClelland (1961) sosteneva che hanno un potere motivazionale alcuni bisogni precisi (**motives**), che gli individui possiedono a livelli diversi e sviluppano in base ai processi di socializzazione: potere, affiliazione, achievement e autonomia.
3. Herzberg (1966) identificò, con riferimento al contenuto lavorativo, alcuni **fattori motivanti**, che generano soddisfazione se sono presenti, e alcuni **fattori igienici**, che devono essere presenti per non generare insoddisfazioni. Sono motivanti tutti gli aspetti legati al lavoro: il lavoro in sé, il raggiungimento di risultati e il loro riconoscimento, le possibilità di carriera e il livello di responsabilità. Sono invece fattori igienici le condizioni di contesto del lavoro (tra cui il salario).
4. Hackman e Oldham svilupparono i lavori di Herzberg dando avvio all'approccio motivazionale alla progettazione delle mansioni. Un compito, per essere motivante, deve avere **varietà**, se il lavoro richiede attività differenti per portarlo a termine e differenti capacità e talenti, **identità**, se il lavoro consente di svolgere un'attività dall'inizio alla fine con un risultato identificabile, **significatività**, se il lavoro ha un impatto sulle vite o sul lavoro di altre persone, **autonomia**, se il lavoro consente una sostanziale libertà, indipendenza e discrezione nella programmazione delle attività e nella scelta delle procedure da utilizzare per portarlo a termine, e **feedback**, se l'individuo riceve chiare e dirette informazioni sull'efficacia della sua prestazione.

Teorie di processo

1. Skinner (1953) propose la **teoria del rinforzo**, sostenendo che si possono motivare gli individui attraverso dei rinforzi, positivi o negativi, che li spingeranno ad aumentare o ridurre la frequenza di un determinato comportamento. La teoria prevede che un comportamento che produce conseguenze positive verrà ripetuto, mentre un