

1-Personalità e valori

La prestazione è determinata dal sistema di competenze e motivazioni in grado di indirizzare e sostenere l'azione intenzionale orientata ad aggiungere valore. Le determinanti della prestazione sono, oltre le competenze e le motivazioni dell'individuo, anche alcune sue caratteristiche psicologiche e processi anch'essi di natura psicologica, nonché la percezione che l'individuo ha del ruolo che ricopre.

Le determinanti del comportamento individuale: Sono fondamentali le caratteristiche individuali ovvero la personalità (vedi più avanti), i valori (vedi più avanti), l'identità (vedi capitolo 3), la percezione (vedi capitolo 2), le emozioni e lo stress. Altrettanto rilevanti sono le altre variabili individuali, come la motivazione (vedi capitolo 6), le competenze, e i processi come la decisione (vedi capitolo 5), l'apprendimento, la gestione dello stress o strategie di coping e la gestione degli stati emotivi, unitamente alla percezione di ruolo e ai fattori situazionali.

Fattori situazionali: Per fattori situazionali si intende 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. I fattori situazionali sono relativi a fattori esterni, di contesto o a fattori e dinamiche organizzative.

I risultati del comportamento individuale: Sono i fattori che concorrono a definire e a determinare il livello e la qualità della prestazione. 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. Cittadinanza organizzativa: i comportamenti di cittadinanza organizzativa sono comportamenti attesi ma non richiesti esplicitamente e formalizzati nella job description. Possono assumere forme diverse: alcuni di essi sono relativi alla relazione tra le persone all'interno dell'organizzazione e concorrono alla costruzione di fiducia, altri sono relativi alla relazione con l'organizzazione. Comportamenti disfunzionali: per comportamenti disfunzionali si intende l'insieme di comportamenti volontari potenzialmente dannosi per l'organizzazione. Assenteismo e presenziasmo: l'assenteismo, cioè l'assenza dal posto di lavoro dovuta a malattia o emergenze familiari. Il presenzialismo è la tendenza a essere presenti sul luogo di lavoro anche quando le condizioni fisiche e psicologiche sono tali da ridurre significativamente la produttività.

Personalità: La personalità è l'insieme delle modalità con cui un individuo agisce, interagisce e reagisce alle persone e alle situazioni, come si confronta.

Determinanti: La personalità è frutto dell'interazione di due fattori: genetica e ambiente. Gli studi più recenti attribuiscono alla componente genetica, quindi ereditaria, della personalità un peso mediamente rilevante. L'ambiente ha comunque un ruolo non trascurabile e 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, di reattività emotiva e di comportamento.

Il concetto di tratto e il modello dei Big Five: La teoria della personalità può essere rappresentata come un insieme di tratti, ovvero come un insieme di caratteristiche che la persona specifica manifesta in un gran numero di situazioni e che proprio per questo la definiscono. Il modello dei Cinque Fattori di Personalità identifica cinque dimensioni astratte che sono in grado di rappresentare la maggior parte dei tratti di personalità e in particolare quelli che possono influenzare comportamenti individuali e i risultati in ambito organizzativo. Questo modello viene spesso definito modello CANOE o OCEAN, acronimo composto a partire dalle denominazioni in inglese dei cinque fattori: Coscienziosità (Conscientiousness), Amicalità (Agreeableness), Nevroticismo (Neuroticism), Apertura all'esperienza (Openness to experience), Estroversione (Extroversion). La coscienziosità misura l'affidabilità ovvero il senso di responsabilità, l'organizzazione, la persistenza, la puntualità e l'ordine. Chi ha valori bassi su questo tratto tende alla distrazione, al non avere un approccio strutturato alle situazioni. L'amicalità misura la predisposizione verso gli altri e viene definita come collaborazione, cordialità e calore umano, fiducia nel prossimo. Chi ha un punteggio basso su questo tratto ha un atteggiamento di distanza, di scarsa empatia e talora di antagonismo nelle relazioni. Il 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 punteggi sono bassi, o viceversa come tendente a innervosirsi, soggetta all'ansia e a stati lievemente depressivi e caratterizzata da percezione di insicurezza personale se il punteggio è alto. L'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 le situazioni mai affrontate prima. Punteggi alti sono indicativi di curiosità, creatività e sensibilità artistica. Punteggi bassi richiamano la necessità di riferirsi a contesti strutturali con ruoli e regole definiti, di riferirsi a modi di essere e di comportarsi condivisi e radicati nella tradizione. L'estroversione misura il livello di benessere e agio nelle situazioni di relazione. L'estroversione si associa ad atteggiamenti improntati alla gregarietà, all'assertività, alla socievolezza e alla dominanza. Punteggi bassi sono indicativi di riservatezza, timidezza, tendenza a non esternare i propri stati d'animo e le proprie idee.

Altri tratti rilevanti in ambito organizzativo: Core Self-Evaluation è un tratto di personalità che rappresenta il modo in cui l'individuo valuta se stesso per quanto concerne la competenza e la possibilità di esercitare un controllo sugli eventi della propria vita. Individui con una Core Self-Evaluation positiva si percepiscono come competenti e in grado di influenzare le situazioni nelle relazioni che li vedono coinvolti avendo quindi un ruolo importante nel determinare il proprio destino.

La Core Self-Evaluation si struttura su quattro dimensioni: autostima, nevroticismo o stabilità emotiva, locus of control e auto-efficacia generalizzata. Per autostima si intende la disposizione che l'individuo ha nei confronti di se stesso, è la base su cui l'individuo costruisce e soddisfa il bisogno di autonomia, le competenze di auto-gestione e di relazione. Il nevroticismo è la tendenza a sperimentare in prevalenza emozioni positive o negative, e la disposizione a reagire in modo spontaneo o controllato a situazioni di stress. Il locus of control rappresenta la modalità con cui un individuo ritiene che gli eventi della sua vita siano prodotti da suoi comportamenti o azioni, oppure da cause esterne indipendenti dalla sua volontà. Il concetto di auto-efficacia generalizzata si riferisce alla percezione del grado di controllo che un individuo ritiene di poter esercitare su se stesso e sull'ambiente.

Machiavellismo: si definisce personalità machiavellica l'insieme di caratteristiche che sostengono comportamenti orientati al pragmatismo che, unito al distacco emotivo e alla convinzione che il fine giustifichi i mezzi, sostiene e alimenta modalità di agire e di perseguire propri obiettivi mediamente aggressive e mirate. Il machiavellico ha uno stile manipolativo con cui persuade gli altri ad agire nel suo personale interesse, essendo allo stesso tempo schermato rispetto ai tentativi di influenza altrui.

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 e socialmente preferibili ad altri. L'individuo organizza i propri valori secondo un ordine gerarchico di preferenza: tale ordine gerarchico rappresenta il sistema di valori della persona.

Il modello di Schwartz e lo Schwartz Values Circumplex: È un modello che nasce da una ricerca empirica svolta sulla base di un campione rappresentativo di 25.000 persone di 44 paesi diversi. Esso mappa i valori di base considerati universali perché riscontrabili in tutti i contesti a prescindere dalla dimensione linguistica e culturale. Secondo Schwartz i valori sono concetti relativi a stati e finalità desiderabili che influenzano il modo in cui gli individui decidono come comportarsi e il modo in cui valutano le situazioni e gli eventi. Il modello di Schwartz comprende 57 valori, al loro volta raggruppati in 10 cluster che come si è detto sono rappresentati all'interno di un modello circolare da percorrere in senso orario a partire dal valore posizionato al centro in alto, l'universalismo, a cui seguono la benevolenza, il conformismo, la tradizione, la sicurezza, il potere, l'achievement, l'edonismo, la ricerca di stimoli e l'autodeterminazione. I 10 cluster sono disposti su quattro quadranti: trascendenza del sé, conservazione, valorizzazione del sé, apertura al cambiamento.

Forme di congruenza e implicazioni: Quanto più il sistema di valori dell'individuo con riferimento al lavoro è sovrapponibile a quello dell'organizzazione in cui opera tanto più

elevato sarà il commitment, la soddisfazione, l'identificazione, l'engagement e il livello di stress sperimentato dall'individuo. Il modello attraction-selection-attrition (Schneider, Smith e Goldstein 2000) secondo cui: 1) gli individui sono attratti verso organizzazioni in cui operano persone con profili di personalità, sistemi di valori e atteggiamenti simili ai propri, 2) le organizzazioni tendono a selezionare individui con competenze, conoscenze, motivazioni e atteggiamenti simili a quelli di coloro che già operano al loro interno, 3) nel tempo coloro che si evolvono e crescono in direzioni non coerenti con i valori e le caratteristiche dell'organizzazione la lasciano orientandosi altrove, Consente di osservare le conseguenze di livelli più o meno rilevanti del person-organization fit.

Valori e comportamento: In generale, la coerenza interna valori-comportamenti è favorita da tre condizioni: 1. L'esistenza di buone ragioni (ragioni razionali) per comportarsi in modo coerente con i propri valori; 2. Il manifestarsi nella situazione di condizioni che agevolano il comportamento; 3. La possibilità e il tempo di riflettere sul valore stesso, sul suo senso e sui suoi benefici.

2. Percezione

Il processo percettivo: La percezione è un processo psicologico di creazione di un'immagine interna del mondo esterno. È un processo cognitivo attraverso il quale gli individui raccolgono e organizzano le informazioni riguardo le persone, gli oggetti e gli eventi. È un processo di interpretazione ed elaborazione delle informazioni forniteci dai nostri sensi in modo da dare un significato all'ambiente circostante. Il processo percettivo inizia quando l'individuo, attraverso i propri sensi, coglie uno stimolo esterno e traduce questo stimolo in informazioni che dovranno essere lette e codificate all'interno della sua mente. L'individuo può ricevere tanti stimoli, ma non è detto che tutti vengano notati e attivino il processo di percezione. L'individuo, quindi, fa una selezione, in maniera conscia e/o inconscia, degli stimoli che ritiene rilevanti in un determinato momento. Una volta notato e ricevuto lo stimolo rilevante attraverso i sensi si attua il processo di stereotipizzazione, ossia di classificazione. La percezione è soggettiva, non esiste quindi una realtà oggettiva, ma tante realtà soggettive quanti sono i soggetti che la stanno osservando, vivendo e agendo. Percepire è diverso dal sommare semplicemente delle sensazioni, ma significa organizzarle e conferire loro una forma, una struttura. Per comprendere il mondo circostante si tende a ordinare i dati percepiti secondo numerose regole di organizzazione. 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 la più semplice. Una forma sarà pertanto percepita come buona quando genera in chi la osserva una sensazione 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. 6.La regola dell'impostazione soggettiva/esperienza passata, per cui si preferisce un'organizzazione delle informazioni coerente con le conoscenze di chi percepisce/osserva. I fattori di influenza del processo percettivo La percezione è influenzata dalle caratteristiche dell'ambiente, in primis inteso come contesto, situazione. Ogni stimolo infatti assume significato a seconda del contesto in cui avviene o si manifesta. L'ambiente è inteso anche come relazione: il fatto di essere soli o in presenza di altri soggetti influenza le nostre percezioni. La percezione è inoltre influenzata dalle caratteristiche individuali di chi percepisce e dalle caratteristiche dell'oggetto percepito.

Le distorsioni della percezione interpersonale:—> La prima impressione. Consiste nel basare il giudizio sulla persona sulle poche informazioni raccolte Durante le prime osservazioni e interazioni con la persona stessa. La criticità è legata al fatto che spesso la prima impressione diventa anche l'ultima. —> L'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. Di frequente ci è collegato all'immagine che ognuno di noi ha di se stesso: si tende infatti a dare una valutazione positiva a persone che hanno caratteristiche simili a quelle che crediamo di avere. —> La profezia che si auto-avvera. È 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. L'individuo decide e agisce sulla base di un'idea che ha forte e radicata in testa. Quella che era solo un'idea diventa una profezia che si avvera. —> La proiezione. È il processo psicologico attraverso cui le persone attribuiscono proprie caratteristiche, attributi o tratti di personalità ad altri, ossia è la tendenza da parte delle persone a vedere negli altri le proprie caratteristiche. Gli altri quindi sono visti come proiezione di noi stessi. —> Gli stereotipi. Sono un sistema di credenze e convinzioni relativo alle caratteristiche o attributi di un gruppo o una categoria sociale. La nascita di uno stereotipo avviene in diverse fasi: inizialmente si categorizza la persona in un gruppo, poi si suppone che tutti gli individui che appartengono a quel determinato gruppo possiedono le stesse caratteristiche. Questo modo di pensare diventa stereotipo quando si radica nella nostra mente e viene utilizzato per descrivere in modo automatico una persona che appartiene a quella determinata categoria sociale. —> La teoria implicita della personalità. Questa teoria si basa sulla convinzione comune che certi tratti di personalità si presentino insieme (es. "I grandi lavoratori sono brave persone") e che ci consenta di predire più facilmente il modo in cui una persona si potrebbe comportare in una determinata situazione.

La teoria dell'attribuzione: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, agiti dagli altri, stabilendo costantemente relazioni causa-effetto per dare loro un significato. I comportamenti possono essere attribuiti a cause esterne o a cause interne. Questo processo non è sempre consapevole, ma si attiva quando: • Al soggetto che percepisce è stata posta una domanda diretta sul comportamento di un altro • Accade un evento inaspettato • Il soggetto che percepisce prova sensazioni di fallimento/perdita di controllo Una volta attivato il processo, I comportamenti vengono attribuiti a cause interne o esterne in funzione del livello di: • Consenso (paragone con altri) • Distintività (paragone con altre situazioni) • Coerenza (tempo) In generale, quando tutte e tre dimensioni sono alte il soggetto che percepisce tenderà ad attribuire il comportamento della persona oggetto di osservazione a fattori esterni. Quando il consenso e la distintività sono bassi, ma la coerenza è alta si tenderà ad attribuire il comportamento dell'altro a fattori interni. Nell'identificare le cause del comportamento individuale spesso si commettono alcuni errori. In particolare, nel caso in cui giudichiamo il comportamento altrui possiamo commettere il bias attributivo di base (o errore fondamentale di attribuzione), ovvero c'è la tendenza ad attribuire le cause del comportamento degli altri alle caratteristiche della persona. Nel caso in cui giudichiamo il nostro comportamento tendenzialmente siamo più clementi. Ciò che si può verificare è conosciuto come bias auto-funzionale, quel processo mediante il quale gli individui si attribuiscono il merito del successo, mentre attribuiscono il proprio insuccesso a fattori esterni.

3. Identità

L'identità di un individuo può essere definita e analizzata lungo tre dimensioni: l'identità di ruolo, l'identità sociale e l'identità personale.

L'identità di ruolo:L'identità di ruolo fa riferimento alle posizioni che l'individuo occupa all'interno della società. Il ruolo, quindi, organizza le funzioni che l'individuo svolge. Un individuo può occupare posizioni sociali che si distinguono in tre tipologie: Posizioni sociali normative —> studente, lavoratore, marito, imprenditore.. Posizioni sociali contro-normative —> criminale, alcolista, tossicodipendente.. Posizioni sociali basate su interessi, attività, abitudini —> donatore di sangue, volontario, giocatore di pallavolo.. A ogni posizione nella società corrispondono determinate aspettative che guidano gli atteggiamenti e i comportamenti degli individui. L'insieme di queste aspettative coincide con il ruolo. Il ruolo fornisce agli individui una struttura, un'organizzazione e un significato per i propri comportamenti e le proprie interazioni con gli altri in differenti contesti e situazioni. Ogni individuo, Inoltre, può agire il ruolo in maniera personale, filtrando il ruolo socialmente definito attraverso l'attribuzione di un proprio significato. L'identità di ruolo, quindi, è composta da una dimensione sociale e una dimensione personale. L'individuo può decidere quanto conformarsi e/o quanto deviare dalle aspettative. Ogni individuo,

combinando la dimensione sociale con quella personale, definisce la propria identità standard, ossia come vorrebbe agire la propria identità.

L'identità sociale L'appartenenza a gruppi sociali definisce l'identità sociale dell'individuo. L'individuo si definisce come membro di un particolare gruppo e si identifica con tale gruppo. Oppure, sono gli altri che categorizzano l'individuo come membro di un determinato gruppo.

L'identità sociale:L'appartenenza a gruppi sociali definisce l'identità sociale dell'individuo. L'individuo si definisce come membro di un particolare gruppo e si identifica con tale gruppo. Oppure, sono gli altri che categorizzano l'individuo come membro di un determinato gruppo. Un gruppo sociale deve essere composto da almeno tre persone che: a) si identificano e si vedono nello stesso modo e b) condividono la stessa definizione di chi sono, degli attributi che li caratterizzano e di come si relazionano rispetto ad altri gruppi. Il modo corretto di individuare i gruppi sociali è definire precisamente le coordinate spaziotemporali che si considerano. Infine, identità sociale si basa sulla sussunzione dell' "Io" nel "Noi" e si sviluppa in una relazione dialettica tra "Noi" (che siamo nel gruppo) e "Loro" (che sono fuori dal gruppo). Infatti, la motivazione che porta all'auto inclusione o all'inclusione di un individuo in un gruppo è legata a) alla valorizzazione di sé, al senso di appartenenza e all'autostima; b) alla riduzione dell'incertezza perché l'appartenenza fornisce un modello di comportamento. L'identità sociale rappresenta, quindi, una semplificazione di come dobbiamo comportarci e di come ci aspettiamo si debbano comportare gli altri.

L'identità personale:ha le sue 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. 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 standard si verifica nelle situazioni concrete. La parola chiave dell'identità personale diventa "Io" e si sviluppa in relazione dialettica tra "me" e "te". L'identità personale L'identità personale ha le sue 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. 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 standard si verifica nelle situazioni concrete. La parola chiave dell'identità personale diventa "Io" e si sviluppa in relazione dialettica tra "me" e "te".

L'identità dell'individuo:si concretizza attraverso la dinamica che si crea tra le tre dimensioni.L'identità personale definisce l'unicità e la distintività dell'individuo, mentre le altre due dimensioni dell'identità, quella di ruolo e quella sociale, definiscono la similarità dell'individuo rispetto a gruppi di individui. L'individuo pu decidere di conformarsi alle

norme sociali (comportamento conformista) oppure di deviare dalla norma e di convivere come la dissonanza (comportamento deviante). La sovrapposizione tra identità personale, identità di ruolo e identità sociale definisce l'individuo reale, concreto, con un nome e un cognome.

La percezione sociale e il processo di categorizzazione:Abbiamo visto che la percezione è un processo cognitivo di creazione di una rappresentazione interna del mondo esterno. Quando l'oggetto della percezione è una persona si parla di percezione sociale. La percezione è influenzata da: 1. Il contesto/situazione in cui avviene 2. Gli aspetti cognitivi di chi percepisce 3. Gli aspetti emotivi di chi percepisce L'individuo fa una selezione degli stimoli che riceve prendendo in considerazione quelli che ritiene rilevanti in un determinato momento. Il processo di percezione si tramuta nel processo di classificazione/categorizzazione, ossia colui che percepisce utilizza una schema mentale per dare senso a ciò che ha appena percepito. L'individuo confronta lo stimolo esterno e le informazioni a esso connesse con un prototipo. Il prototipo è una sorta di cancello che smista le informazioni tra le differenti categorie. Il prototipo è condizionato a sua volta da una dialettica interno-esterno, ossia da una dialettica tra "caratteristiche dell'individuo" che percepisce e "caratteristiche del contesto socio-culturale" in cui l'individuo è emerso. L'esito del confronto (stimoloprototipo) dà luogo all'inclusione della persona oggetto dello stimolo all'interno di una o più categorie (categorizzazione). Il processo di categorizzazione si può sviluppare verso se stessi (identificazione) o verso gli altri (categorizzazione tout court). Il processo di categorizzazione sociale è un processo complicato. Avviene in condizioni di: 1. Volatilità - quando cambiano i contesti, le situazioni, le persone agiscono ruoli e identità differenti in momenti diversi 2. Incertezza - spesso le informazioni sono limitate 3. Complessità - un individuo può rientrare al tempo stesso in più categorie, quindi bisogna capire se è possibile attivare una categoria dominante e quali sono le relazioni tra le categorie. 4. Ambiguità - il confronto individuo-prototipo non è chiaro, Le informazioni gli indizi vanno in direzioni differenti Gli stereotipi e gli altri possibili errori di percezione/categorizzazione sono un modo per superare questi problemi e per semplificare la situazione. Gli stereotipi, oltre a essere tra le cause dei pregiudizi e della discriminazione, possono portare a fraintendimenti e a conflitti tra gruppi sociali differenti.

I gruppi/categorie sociali:Le categorie che stanno alla base del processo di categorizzazione, e quindi sono alla base dell'identità sociale, sono costruite lungo alcuni attributi degli individui di carattere genetico/ biologico, psicologico e sociale. Da un punto di vista socio-psicologico e sociale, la discriminazione può essere definita come un trattamento differenziato di un individuo a causa della sua appartenenza a un gruppo sociale, Una delle principali cause della discriminazione è lo stigma che è associato ad alcune categorie sociali. Queste identità possono diventare la fonte di stereotipi, di

pregiudizi e per l'appunto di discriminazione. Altre possibili casi della discriminazione possono essere l'ideologia oppure il fatto che alcuni individui, solo per il fatto di essere minoranze da un punto di vista numerico all'interno di determinati contesti, possono essere marginalizzati o oggetto di esclusione. Tutto ciò comporta in capo all'individuo discriminato l'onere di mettere in atto strategie e tattiche per far fronte alla discriminazione.

La gestione individuale dell'identità nei luoghi di lavoro: Passing. Un individuo adotta una strategia di passing se separa la propria identità privata da quella pubblica e si traveste da membro in un determinato gruppo sociale. La strategia di passing riguarda essenzialmente le identità non direttamente visibili. Covering. Un individuo adotta una strategia di covering se depotenzia le caratteristiche della propria identità al fine di renderle rispettabili, si comporta in maniera discreta e rientra nella norma, ossia nei canoni della maggioranza. Il covering riguarda sia le identità invisibili, sia le identità visibili. Revealing. Un individuo adotta una strategia di revealing se si dimostra per quello che è differenziandosi rispetto agli altri e concependo la propria identità diversa al pari di quella degli altri, agendo quindi tutto il peso della propria identità. Si tratta di un caso in cui un individuo sfida lo stigma sociale e in cui la sua identità privata coincide con quella pubblica. L'utilizzo di strategie di passing e di covering rappresenta una situazione patologica, perché in un mondo ideale ogni individuo, nella propria vita privata e nel proprio ambiente di lavoro, dovrebbe poter esprimersi per quello che è realmente.

Le determinanti delle strategie di gestione delle identità: Il clima organizzativo può essere definito come un insieme di relazioni riguardo ad attributi dell'organizzazione, a legami tra individuo all'organizzazione, ad atteggiamenti, a intenzioni ad agire, a motivazioni e a comportamenti che accadono nell'organizzazione e che sono da porre in relazione con l'organizzazione. La dialettica tra le forze in campo può portare a identificare cinque tipologie differenti di clima organizzativo: clima repressivo, clima per la diversità ostile, clima ambiguo, clima per la diversità favorevole, clima inclusivo.

L'identità digitale: I processi di identificazione e di categorizzazione non avvengono solo nell'incontro faccia a faccia tra gli individui, ossia nello spazio fisico, ma anche nell'incontro mediato dalle tecnologie, ossia nello spazio che possiamo chiamare digitale. Ogni persona, nel momento in cui naviga in rete, accede a un social network, ecc.. Lascia delle tracce in modo consapevole o inconsapevole. Queste tracce sono utilizzate dall'individui per definirsi e/o sono utilizzate dagli altri per categorizzare gli individui stessi. L'individuo può ovviamente separare la propria identità fisica da quella digitale, ossia può costruirsi un'identità digitale differente in tutto o in parte da quella fisica. A questo proposito possono entrare in gioco le strategie di passing e covering. L'individuo, pertanto, si trova a gestire la propria identità privata e la propria identità pubblica non solo nello spazio fisico ma anche in quello digitale.

5. Decisioni

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

Decidere secondo un modello razionale: È necessario occuparsi di come le persone prendono le decisioni perché le decisioni sono l'anticamera del comportamento, alimentano le azioni della persona nella vita sociale e professionale di tutti i giorni. La cosa giusta da fare e quindi la decisione da prendere è la massimizzazione dell'utilità. La teoria della scelta razionale trova le sue radici pensiero di Bentham. Secondo questa teoria c'è un prezzo per qualsiasi cosa e l'azione umana è determinata dal soddisfacimento degli interessi personali. I postulati di questa teoria sono tre: 1) gli individui accettano una relazione con 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 del sistema sociale. Nella pratica, analisi costi/benefici complesse richiedono che tutte le valutazioni siano espresse con un'unità di misura numeraria unica. Questo vuol dire assegnare un valore monetario a tutti gli elementi della decisione. Il problema è che questa metodologia si scontra con: 1) l'impossibilità di assegnare in modo univoco e preciso un valore monetario alla totalità degli eventi considerati; 2) quando anche sia possibile attribuire un valore monetario, il problema potrebbe consistere nell'incertezza circa la sua entità.

La critica alla razionalità perfetta degli utilitaristi e degli economisti neoclassici: Simon ritiene che il processo decisionale trovi un limite in quella che la sua definizione più celebre: la razionalità limitata. Simon è del parere che un attore decisionale sia indotto a costruirsi un modello semplificato della realtà che lo interessa. Il successo di ogni azione dipenderebbe dal grado di attendibilità delle informazioni di un soggetto e dalla sua capacità di costruire correttamente il modello operativo più adatto a risolvere i problemi che gli stanno di fronte. Per Simon è doveroso suggerire al decisore di tendere verso un modello razionale cercando di acquisire quante più informazioni possibili, qualitativamente accettabili, in un arco di tempo limitato, per non rimandare la propria decisione all'infinito. L'uomo organizzativo si distingue da quello economico proprio in quest'aspetto: vorrebbe comportarsi secondo un modello perfettamente razionale, ma non è in grado di farlo, ha dei limiti nelle sue capacità decisionali. In queste circostanze il decisore si limiterà alle sue ricerche fino al raggiungimento di un adeguato livello di soddisfazione. Simon sostituisce alla scelta ottimizzante l'approccio all'ottimizzazione approssimata: la situazione viene semplificata e ridotta fino a un grado di complessità tale

per cui chi prende la decisione possa adeguatamente contemplarla e gestirla. All'interno di questa semplificazione si individua la soluzione. La teoria decisionale proposta da Simon si contrappone a quella della razionalità perfetta per la sostituzione di un modello di riferimento di tipo ottimizzante con un modello di tipo soddisfacente. In conclusione, l'apporto fondamentale di Simon è stato quello di evidenziare i limiti della razionalità nel processo decisionale umano.

Dalla razionalità deduttiva alla razionalità euristica: Alle strategie decisionali deduttive si oppongono quelle euristiche. L'attore decide utilizzando delle vere e proprie scorciatoie decisionali, delle regole di ricerca delle informazioni (eurismi, cioè ricercare) che semplificano il problema, spingono la nostra mente a considerare solo alcune alternative, opzioni o informazioni. Gli eurismi decisionali sono tre: ancoraggio, rappresentatività e disponibilità. Ancoraggio. L'eurisma di 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. L'eurisma di ancoraggio semplifica il modello decisionale, soprattutto quando la probabilità di un cambio degli elementi di contesto è bassa o quando il costo (e il tempo) per la revisione degli elementi di contesto è sproporzionato rispetto alla spesa. Rappresentatività. In assenza di informazioni sulla probabilità di un fatto, l'eurisma di rappresentatività entra in gioco e ci porta a formulare un giudizio utilizzando conoscenze a noi familiari, che riportiamo (rischiando di sbagliare) essere rappresentative del caso che abbiamo da analizzare. L'eurisma di rappresentatività agisce come un vero e proprio stereotipo, è un pregiudizio preconstituito su persone, gruppi, eventi o cose. È sufficiente la somiglianza con un modello di riferimento per balzare a una conclusione senza perdere tempo di verificare i dati del problema. Se il giudizio sulla situazione è infondato, la decisione sarà sbagliata. Disponibilità. Le persone tendono a dare maggiore valore e importanza alle informazioni disponibili senza sforzo, che risulta di facile accesso, e contemporaneamente a dare minore importanza e valore alle informazioni più lontane nel tempo, di maggiore complessità e di difficile acquisizione. L'eurisma della disponibilità condiziona in maniera positiva o negativa le decisioni e agisce come una scorciatoia del percorso di ricerca e valutazione delle informazioni.

I due lati della medaglia dell'overconfidence. Quando le tre scorciatoie generali agiscono simultaneamente si verifica il rischio dell'overconfidence, tradotto in italiano come sicumera, 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. L'overconfidence ha anche un lato positivo: è uno strumento di influenza per orientare il comportamento delle persone. Gli antidoti che sono frequentemente suggeriti sono: 1. Ricorrere all'aiuto di esperti e non limitarsi a una decisione individuale, infatti il problema è la qualità delle informazioni sulla base di cui si matura la decisione. 2. Utilizzare le checklist. Le checklist sono strumenti di

controllo redatti in condizioni di assenza di stress e di urgenza, possono essere perfezionate costantemente grazie all'esperienza e si prestano a essere la guida in un processo decisionale che invece accade in situazioni di incertezza e di incompletezza informativa. 3. Ricorrere a un eurisma di tipo opposto. Si tratta di una buona pratica presa a prestito dal metodo scientifico: per testare la validità di una tesi è necessario provare a sostenere la tesi opposta, e solo in caso di smentita della seconda la tesi principale sarà vera. 4. Utilizzare il team come meccanismo collegiale per il confronto delle idee e la formulazione di un corso di azione adeguato, ma al tempo stesso evitare le circostanze estreme in cui la capacità decisionale del team viene azzerata dalla pressione del gruppo. 5. Allargare incrementalmente l'orizzonte informativo, ma senza intrappolare la decisione in una raccolta dati lunga e complessa, costosa e poco realistica in termini di risultati.

Le trappole decisionali: Formula di Bernoulli \rightarrow valore atteso = probabilità x valore Partire da quest'equazione aiuta a comprendere quali siano i veri limiti del comportamento razionale dell'uomo, infatti la formula è troppo teorica e troppo lontana dalla realtà. I problemi con questa formula sono di due tipi. In primo luogo, le persone non sono affatto brave nella stima delle probabilità, e secondo luogo sono altrettanto in difficoltà quando si tratta di attribuire un valore alle alternative che devono considerare. La prima ragione per la quale le persone non sono affatto precise nella stima delle probabilità degli eventi è dovuta all'uso delle scorciatoie decisionali euristiche. Inoltre le persone comparano il valore di un'azione con il passato. Una seconda trappola decisionale è attribuibile all'errata comparazione tra elementi della decisione quando i dati del contesto cambiano. Un'altra trappola dei processi decisionali è quella dell'autoconferma: molte persone, dopo aver preso una decisione, tendono a raccogliere esclusivamente informazioni che confermino la validità della scelta fatta. Bisognerebbe, invece, fare proprio il contrario: per sostenere una tesi bisognerebbe sottoporla alla "tortura" delle antitesi.

Il contributo delle neuroscienze: il bias dell'ottimismo: Esiste una versione particolare dell'overconfidence: il bias dell'ottimismo. Indipendentemente dall'istruzione, del reddito, le persone tendono a sovrastimare le informazioni che hanno un significato positivo per se stesse e i propri cari, e a sottostimare quelle che hanno un impatto negativo. Questa overconfidence positiva ha permesso all'uomo di immaginare un nuovo futuro per sé e per i suoi simili, ha permesso le esplorazioni terrestri e spaziali, porta gli imprenditori a scommettere sulla propria azienda, ecc. Ciò non toglie i problemi che sono a esso collegati: sottovalutazione dei rischi, sovrastima delle proprie capacità, irrazionale allocazione delle risorse.

6. Motivazione

Definizione e storia dello sviluppo teorico sulla motivazione: L'origine del termine motivazione è latina e indica ciò che spinge le persone ad agire, a comportarsi in un

determinato modo. La motivazione ha cioè la capacità di influenzare la direzione, la forza e la persistenza dell'azione. La motivazione è la base del comportamento individuale e determina i risultati, a parità di capacità e attitudini. Teorie di contenuto: spiegano che cosa spinge le persone ad agire. Teorie di processo: spiegano come le persone si mettono in moto. Per Vroom, la motivazione è intesa come un processo che governa le scelte fatte dalle persone. Negli anni '50 e seguenti fiorirono le cosiddette teorie di contenuto, volte a comprendere che cosa motivasse l'individuo: fra queste, quelle basate sui bisogni (Maslow 1954 e McClelland 1961) e i lavori di Herzberg (1966) e successivamente di Hackman e Oldham (1976) basati sul potere motivante del contenuto del lavoro e sugli interventi di realizzazione delle mansioni, o quelli di Deci (1975) sui fattori di motivazione intrinseca ed estrinseca.

Principali teorie sulla motivazione: i bisogni e le spinte motivazionali: Maslow e McClelland Maslow nel 1954 propose la teoria della gerarchia dei bisogni, identificando cinque categorie di bisogni (fisiologici, di sicurezza, di appartenenza, di stima e di realizzazione), ipotizzando una gerarchia degli stessi e sostenendo che gli individui sono spinti dai bisogni di livello superiore solo se sono stati soddisfatti i bisogni di livello inferiore. La teoria dei bisogni di McClelland non è basata sul concetto di gerarchia ma sul potere motivazionale di alcuni bisogni precisi, definiti dall'autore spinte, che gli individui possiedono a livelli diversi e sviluppano in base ai processi di socializzazione: potere, affiliazione, achievement e autonomia. McClelland in particolare si concentra sul potere, definito come il bisogno di controllare il proprio ambiente, e sull'achievement, comportamento diretto alla competizione con uno standard di eccellenza. La motivazione al successo di un individuo e i comportamenti conseguenti dipendono dalla forza dei bisogni di potere e di successo a appresi socialmente e attraverso le proprie esperienze personali e professionali.

Il contenuto del lavoro: da Herzberg a Hackman: Herzberg ha acceso i riflettori sul contenuto del lavoro in sé come aspetto motivante e ha avviato l'area dell'organizzazione del lavoro, successivamente sviluppata da Hackman e Oldham. Herzberg identificò l'esistenza di alcuni fattori definiti da lui motivanti e che generano soddisfazione se sono presenti, e alcuni fattori igienici (o neutri), che devono essere presenti per non ingenerare insoddisfazione, ma che se sono presenti si limitano a prevenire l'insoddisfazione. Quindi chi gestisce persone per motivarle deve fare leva sui fattori motivanti, non su quelli igienici. Allo stesso modo i fattori motivanti, se assenti, non generano insoddisfazione.

I rinforzi di Skinner: Stimolato dagli studi di Ivan Pavlov (1927) sul comportamento degli animali, Skinner (1953) sviluppò una teoria denominata "teoria del rinforzo" perché essa sostiene 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 comportamento che produce conseguenze negative verrà cessato.

La teoria degli obiettivi di Locke: ha sviluppato la teoria degli obiettivi, una teoria che spiega molto bene il processo che attiva l'energia degli individui, così come la relazione fra obiettivi e prestazione. Dagli studi di Locke sappiamo che la relazione fra obiettivi e prestazione è moderata dalle competenze dell'individuo, dalle difficoltà del compito, dal feedback che si riceve durante l'azione per raggiungere l'obiettivo e dall'impegno che ciascuno mette per raggiungerlo. Se gli obiettivi sono chiari, specifici, misurabili e l'individuo percepisce che è in grado di raggiungerli, si impegnerà verso obiettivi anche molto sfidanti. La relazione fra obiettivo e prestazione è mediata, ovvero dipende da quanto l'individuo è persistente nel provare a raggiungere i risultati, dallo sforzo che ci metterà, da quanto è concentrato nell'agire e infine dallo sviluppo di una strategia atta a raggiungere il risultato.

L'aspettativa valenza di Vroom: introdusse la teoria che spiega la motivazione in base alla valenza che i risultati ottenibili hanno per ciascuno e all'aspettativa che ciascuno ha di raggiungerli. Due gli aspetti importanti: la valenza e l'aspettativa. La valenza indica il valore positivo o negativo della ricompensa che si riceverà, raggiunto l'obiettivo. L'aspettativa è la probabilità che l'individuo pensa di avere, impegnandosi, di farcela.

La teoria dell'equità di Adams e gli sviluppi successivi: ha sviluppato la teoria dell'equità distributiva (1963). Tale teoria sostiene che gli individui valutano le ricompense che ottengono sul lavoro in relazione ai contributi che forniscono e che quindi confrontano il loro rapporto contributi/ricompense con quello di altri lavoratori. Da tale confronto può derivare un senso di giustizia, quando si percepisce il proprio rapporto contributi/ricompense come uguale a quello degli altri, o di ingiustizia, sia che si abbia di meno sia che si abbia di più degli altri, in relazione sempre a quanto si dà. Tre sono le categorie di lavoratori che vengono scelti per il confronto: gli "altri", ovvero individui con lavori simili nella stessa organizzazione, ma anche amici, vicini di casa e categorie professionali simili; il "sistema", ovvero il sistema di incentivi aziendali e la sua amministrazione; il "sè", ovvero una serie di fattori individuali influenzati, per esempio, dalle precedenti esperienze di lavoro. Se i lavoratori percepiscono il rapporto contributi/ricompense come iniquo compiranno una delle seguenti azioni: distorceranno i loro contributi/ricompense o quelli degli altri; si comporteranno in modo da indurre gli altri a modificare i loro contributi o ricompense; si comporteranno in modo da modificare i loro stessi contributi o ricompense; scegliere altri individui diversi con cui confrontarsi; lasceranno il lavoro.

Leventhal proponeva sei regole che sono alla base della percezione della giustizia dei processi in cui vengono distribuiti i risultati: 1. Costanza, ovvero la necessità di applicare le stesse regole a tutti e la necessità che siano stabili nel tempo 2. Soppressione delle distorsioni 3. Accuratezza, ovvero informazioni accurate e opinioni informate 4.

Reversibilità e possibilità di correzione in caso di errore 5. Rappresentatività dei decisori 6. Etica, ovvero compatibilità con i fondamenti morali e i valori etici dell'individuo.

Cropanzano e Folger (1991) sostengono che il risultato e la procedura agiscono insieme nel creare un senso di ingiustizia. Non si può comprendere pienamente l'equità esaminando i due costrutti separatamente. Piuttosto, bisogna considerare l'interazione fra risultato e procedura. Questa ipotesi oggi ben consolidata è nota come modello o effetto interattivo (integrative model), secondo cui risultati e procedure interagiscono nel determinare la positività o negatività delle reazioni alle decisioni.

Cropanzano e Folger (1991) sostengono che il risultato e la procedura agiscono insieme nel creare un senso di ingiustizia. Non si può comprendere pienamente l'equità esaminando i due costrutti separatamente. Piuttosto, bisogna considerare l'interazione fra risultato e procedura. Questa ipotesi oggi ben consolidata è nota come modello o effetto interattivo (integrative model), secondo cui risultati e procedure interagiscono nel determinare la positività o negatività delle reazioni alle decisioni.

8. Gruppo: costruzione e dinamiche

Una definizione di gruppo: Dall'individuo al gruppo: Il gruppo se costruito e gestito correttamente offre alcuni vantaggi rispetto al lavoro individuale: • Vantaggio cognitivo. Essere in grado di mettere a fattore comune le conoscenze individuali consente al gruppo di sviluppare soluzioni mediamente più efficaci e innovative rispetto al singolo soggetto.

Da questo punto di vista possiamo quindi dedurre che il gruppo sia preferibile all'individuo quando ci si trova di fronte a problemi complessi, che richiedono una molteplicità di competenze e che presuppongono una componente rilevante di creatività e innovazione.

• Vantaggio motivazionale. Se il gruppo funziona e i processi al suo interno sono fluidi, gli individui tendono ad avere un livello maggiore di soddisfazione rispetto a quando lavorano singolarmente, migliorando quindi la relazione tra individuo e azienda, con conseguenti effetti positivi legati alla motivazione. In particolare, parleremo di gruppo riferendoci a tre o più persone che interagiscono e dipendono le une dalle altre per il raggiungimento di un obiettivo comune, e che si riconoscono e sono riconosciute come entità sociale unica.

Tipologie di gruppo:A livello organizzativo è possibile osservare due dimensioni fondamentali che contraddistinguono i gruppi. In primo luogo, il gruppo può essere un gruppo formale, ovvero costituito su mandato organizzativo per il raggiungimento di un determinato obiettivo; oppure può essere un gruppo informale, che non viene costituito su mandato, bensì su base spontanea e che emerge da persone che condividono un interesse o un obiettivo comune, e che mettere a fattore comune le proprie risorse. La seconda dimensione è costituita dall'orizzonte temporale del gruppo. Vi sono team che hanno un orizzonte permanente e che quindi non hanno una durata precostituita alla base

della loro formazione, Mentre vi sono gruppi temporanei, che hanno un orizzonte di vita che generalmente si conclude con il raggiungimento dell'obiettivo.

Tipologie di gruppo: —> Temporaneo/formale: sono gruppi che vengono costituiti con la finalità di riunire un pool di competenze differenti volte a sviluppare un prodotto/servizio, o a risolvere un problema specifico. La loro durata è legata alla durata del progetto o alla risoluzione del problema. —> Permanente/formale: è un gruppo formato dal management e cui sono generalmente affidate attività di consultazione, monitoraggio, coordinamento e controllo costante nel tempo. —> Temporaneo/informale: tale tipologia di gruppo si sostanzia in un insieme di persone che intervengono congiuntamente per affrontare un problema comune, ma non sono state designate formalmente dall'organizzazione. —> Permanente/informale: questi gruppi non hanno generalmente l'obiettivo di risolvere un problema specifico ma nascono su base spontanea alla luce degli interessi convergenti di un insieme di persone. L'obiettivo principale di questi team è quello di scambiare conoscenza e informazioni in relazione a un determinato ambito a beneficio dei membri del gruppo stesso.

Input:costituiscono gli ingredienti del team e ne rappresentano la struttura. Gli input sono gli elementi che devono essere presi in considerazione in fase di costruzione del team poiché ne influenzano i processi e gli output. Gli input che consideriamo sono: la numerosità dei membri, le caratteristiche differenziali ciascuno dei membri del team, i ruoli, lo status, la diversità.

Numerosità:Il numero ideale di membri di un team è da considerarsi in un intervallo tra 5 e 9 membri. Da un lato, un basso numero di membri permette una maggiore agilità nei processi di interazione, dall'altra può diminuire il potenziale innovativo del team poiché un basso numero di membri coinvolti limita l'accesso a risorse e prospettive differenti. All'aumentare del numero di membri aumenta la difficoltà di gestione dei processi di interazione reciproca tra i membri e il numero di risorse potenziali a cui si ha accesso. È importante che il numero adeguato di membri del team sia definito nelle fasi iniziali di vita del team, onde evitare di cadere nella cosiddetta "Brooks Law Trap". Questa trappola evidenzia che aumentare il numero di persone nel team nelle fasi finali di un progetto tende ad accrescere il ritardo nella conclusione del progetto anziché diminuirlo.

Caratteristiche individuali dei membri:sono una componente fondamentale nella composizione del team poiché rappresenta l'insieme delle potenziali risorse cognitive da cui il gruppo può attingere per raggiungere il proprio obiettivo. Per questo motivo, le caratteristiche dell'individuo possono essere osservate principalmente da due punti di vista: le competenze e le caratteristiche della personalità. Dal punto di vista delle competenze il team deve avere al proprio interno il portafoglio ideale di competenze necessarie per raggiungere il proprio obiettivo. Inoltre, data l'importanza dei processi di interazione tra membri, il gruppo deve essere in grado di gestire tali interazioni, per cui è