



Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane

MOTIVAZIONE:
UNA DELLE DETERMINANTI DEL SUCCESSO

RELATORE
Prof. Gabriele Gabrielli

CANDIDATO
Guenda Esposito
Matr. 158521

CORRELATORE
Prof. Laura Innocenti

ANNO ACCADEMICO 2011-2012

*Alla mia famiglia,
a Francesco che ha creduto in me.*

Sommario

Introduzione	3
Motivazione e processi motivazionali: gli effetti sulla performance.....	4
1.1 La motivazione	4
1.2 Cosa si intende per motivazione.....	7
1.3 Le teorie del contenuto	8
1.4 Le teorie del processo	12
1.4.1 La teoria dei rinforzi	14
1.4.2 Il goal setting.....	15
1.4.3 La teoria dell'aspettativa-valenza	27
Gli attori individuali.....	37
2.1 Il comportamento individuale.....	39
2.2 La personalità	41
2.2.1 La personalità in ambito organizzativo	48
2.3 Gli atteggiamenti	51
2.4 Le percezioni	53
Conclusioni	56
Bibliografia	57

Introduzione

Nella nostra realtà frenetica e pragmatica ciò che conta è il risultato finale: alte performance per essere efficienti e competitivi. Il principio vale soprattutto per chi opera sul mercato, dove vigono le “spietate” regole caratterizzate dalla minimizzazione dell’input e massimizzazione dell’output. Partendo da queste consapevolezze, frutto anche di esperienze personali, ho pensato di approfondire in quest’elaborato i processi interni che possono contribuire al raggiungimento di risultati soddisfacenti.

In particolare, ho focalizzato la mia attenzione sul capitale umano, vera fonte della competitività aziendale, perché oggi più che mai conta detenere risorse uniche, inimitabili e rare. Per questo la gestione efficace delle risorse umane rappresenta uno degli obiettivi primari per le imprese, soprattutto in tempi di crisi.

Nel primo capitolo si rileva l’importanza della motivazione e di tutte le forze irrazionali che governano l’individuo e che influiscono sulla sua prestazione lavorativa. Sono pertanto riportate le diverse teorie motivazionali per indagare su quali siano le spinte in grado di animare gli individui sia nella vita sia in ambito lavorativo. In particolare ho voluto concentrare la mia attenzione sulla dimensione irrazionale delle risorse umane, troppo spesso trascurata per lasciar spazio ad aridi sistemi di gestione che mirano esclusivamente al perseguimento di obiettivi orientati al conseguimento di alti profitti.

Il secondo capitolo si incentra sulle determinanti del comportamento individuale e sullo studio della personalità, importante per individuare le attitudini, le abilità e le capacità degli individui e per adattarle al meglio e proficuamente nei contesti organizzativi.

CAPITOLO 1

Motivazione e processi motivazionali: gli effetti sulla performance.

“E il vostro successo sarà quello che avete deciso che esso sia” (Denny, 2002, pag. 15)

Nelle realtà organizzative odierne si tende spesso a sottolineare l'importanza della performance finale, del risultato, della produzione efficiente che minimizza i tempi, perdendo di vista la dimensione individuale dei componenti del cosiddetto human capital. Quest'ultima, troppe volte trascurata, costituisce la base per progettare e mantenere nel lungo termine il vantaggio competitivo aziendale.

Il management delle risorse umane rappresenta, quindi, una parte fondamentale per il raggiungimento del successo e per la definizione del piano strategico che l'impresa intende perseguire.

1.1 La motivazione

Il segreto del successo risiede nel “motivus”, nella forza che anima intrinsecamente l'uomo; forza così potente da condurlo su alte vette. Ne è convinto anche Richard Denny che, nel suo libro “Motivazione: l'arma vincente”, sostiene fermamente che lo stimolo motivazionale rappresenta la chiave del successo sia in ambito lavorativo che nella vita. Quanto più si è motivati, tanto più alte saranno le possibilità di riuscita e tanto migliori saranno i risultati raggiunti.

In particolare, la motivazione al lavoro riveste oggi un'importanza fondamentale e strategica allo stesso tempo. Per questo il management deve essere abile nel carpire, sfruttare e valorizzare le differenze individuali, che

sono il motore per spronare, incoraggiare e coinvolgere gli individui appartenenti ad un'organizzazione (Denny, 2002).

Un concetto così importante ha originato nel tempo un'enorme mole di speculazioni e studi sul campo. Dagli anni Cinquanta in poi, infatti, sono stati proposti numerosi modelli esplicativi sul tema motivazionale: Maslow, McClelland e Herzberg hanno assunto un approccio orientato all'analisi dei contenuti, focalizzandosi sulle "spinte" che determinano la variabilità della condotta umana.

Altri autori, tra i quali Vroom e Locke, hanno basato il loro studio sull'analisi dei processi che conducono all'espressione di una certa motivazione (Cortese, 2005).

Per quanto riguarda l'ambito organizzativo, la forza motivazionale riveste un'importanza fondamentale: essa, infatti, rappresenta l'energia che il soggetto investe sia nella realizzazione di prestazioni connesse a compiti specifici, sia nella relazione con l'organizzazione, orientata verso il consolidamento del legame di appartenenza (Quaglino, 1999).

Esiste, in effetti, una correlazione tra performance e motivazione: in maniera specifica è possibile esprimere la performance come funzione della motivazione e delle capacità, dato un determinato contesto (Tosi, Pilati, 2008):

CONTESTO:

PERFORMANCE= f (MOTIVAZIONE ; CAPACITA')

I due ingredienti costitutivi della performance rappresentano singolarmente condizioni necessarie ma non sufficienti per il raggiungimento dei livelli di prestazione stabiliti. Infatti se la motivazione nel compiere una determinata azione è mancante, le capacità di una persona possono non bastare. Viceversa, seppur ben motivato, un individuo che non ha adeguate capacità per svolgere un determinato compito, otterrà risultati non brillanti.

Per quanto riguarda il contesto, esso rappresenta l'ambiente in cui si svolge l'attività e in cui deve essere realizzata la prestazione; ingloba sia opportunità, cioè elementi che favoriscono la realizzazione della performance, sia ostacoli/minacce che possono impedire il raggiungimento degli obiettivi desiderati.

Gli elementi dell'equazione sopraindicata sono strettamente interconnessi tra loro. E' pertanto utile passarli in rassegna:

- prestazione/performance: rappresenta il risultato di uno sforzo definibile sia in termini qualitativi che in termini quantitativi (Tosi, Pilati, 2008). E' possibile distinguere la task performance (attività strettamente connesse allo svolgimento del proprio lavoro), la contextual performance (attività che superano i confini della mansione svolta e fanno riferimento ad azioni in grado di migliorare il clima lavorativo), l'ethical performance (si fa riferimento alla dimensione etica della prestazione, compiendo azioni eticamente corrette);
- capacità: abilità, skills, conoscenze dell'individuo; possono essere innate o apprese;
- motivazione: è la componente significativa della performance, ed è una delle determinanti del comportamento individuale.

Se c'è la convinzione che il capitale umano rappresenti la chiave per raggiungere alti standard di prestazione, è allora importante prendere in considerazione alcuni aspetti riguardanti il comportamento individuale. In quest'ambito il tema della motivazione, la forza intrinseca che è in grado di spingere l'uomo ad agire, merita sicuramente un approfondimento. Oggi affidarsi esclusivamente alle mere e sterili regole contrattuali per svolgere compiti o per guidare il personale non basta.

1.2 Cosa si intende per motivazione

I primi studi sulla motivazione risalgono agli scritti dei filosofi greci sull'edonismo e sulla ricerca del piacere (Epicuro).

Oggi la definizione del termine rappresenta un aspetto controverso della ricerca, in quanto esistono diversi approcci allo studio e il tema è stato affrontato da studiosi di estrazione filosofica, psicologica ed economica. E' possibile, tuttavia, elencare alcune definizioni della motivazione, in modo da sottolineare la diversità dei pensieri che si sono sviluppati nel corso degli anni:

- “insieme dei processi psicologici che provocano la nascita, la direzione e la persistenza di azioni volontarie dirette verso un obiettivo” (Gabrielli, 2010, pag. 94);
- “complesso processo delle forze che attivano, dirigono e sostengono il comportamento nel corso del tempo” (Avallone, 1994, pag. 128);
- “costrutto usato per spiegare l'inizio, la direzione, l'intensità e la persistenza del comportamento diretto verso un obiettivo” (Cortese, 2005, pag. 2);
- “il perché gli organismi agiscono nel modo in cui agiscono. La motivazione è lo stato interno di un organismo che lo spinge ad agire in un certo modo” (Caldwell, 1996, pag. 148).

Le diverse definizioni hanno un comun denominatore: si riferiscono tutte alla dimensione più intima e irrazionale dell'individuo. In effetti, il processo motivazionale parte da una situazione di disagio interno, provocato dall'esistenza di un bisogno da soddisfare. I comportamenti adottati dal soggetto saranno tutti finalizzati al raggiungimento di un obiettivo che sia in grado di soddisfare il bisogno sorto in precedenza. Raggiunta la meta, segue una sorta di meccanismo di feedback che porta ad una rivalutazione dello stato di disagio iniziale.

Vi sono due differenti approcci che inglobano diverse teorie in grado di esplicitare la motivazione e i processi motivazionali: le teorie del contenuto e le teorie del processo: le teorie del contenuto prendono in considerazione le cause da cui ha origine la motivazione e il conseguente comportamento, focalizzandosi principalmente sui bisogni individuali; le teorie del processo prendono in considerazione le modalità di cambiamento del comportamento e in particolare il come una persona cambia il proprio modo di agire.

1.3 Le teorie del contenuto

Le teorie del contenuto prendono in considerazione i bisogni individuali. Presuppongono che un soggetto agisca per soddisfare le proprie esigenze, in modo da ridurre lo stato di disagio e di mancanza originato dal manifestarsi del bisogno stesso. Quest'approccio parte dal livello più profondo, fisico ed emotivo dell'individuo, analizzandone quasi gli istinti.

Abraham Maslow, con la sua gerarchia dei bisogni, ha gettato le basi per comprendere quali sono i "motori" in grado di spingere un individuo all'azione. La gerarchia è caratterizzata da cinque livelli predefiniti di bisogni; è anche definita "scala di prepotenza", in quanto vengono soddisfatti prima i bisogni impellenti, cioè quelli legati alla sopravvivenza e successivamente, una volta soddisfatti i primi, si cerca il soddisfacimento di quelli di ordine superiore. La gerarchia Maslowiana è dunque caratterizzata da un meccanismo di soddisfazione-progressione.

E' possibile distinguere i bisogni fisiologici, legati cioè alla sopravvivenza. Sono i cosiddetti bisogni primari (fame, sete, sonno, sesso); i bisogni di sicurezza, che riguardano la protezione da pericoli, minacce, privazioni nonché la conoscenza e l'appropriazione del proprio territorio e dell'ambiente circostante; i bisogni di appartenenza, che riflettono il bisogno di affetto, di amore, di interagire con gli altri; i bisogni di stima, che riguardano l'autostima (credere in se stessi) e l'eterostima (apprezzamento, riconoscimento, status); i bisogni di autorealizzazione, che corrispondono alla voglia di dimostrare le

proprie capacità e le proprie potenzialità. Questi ultimi sono altresì detti bisogni di ordine superiore.

Applicando la teoria di Maslow in ambito organizzativo, è possibile capire come si comportano gli individui in ambito lavorativo per soddisfare le proprie esigenze: i bisogni fisiologici e di sicurezza sono soddisfatti dal sistema retributivo, dalla valutazione, dalla carriera e da un ambiente di lavoro sicuro. I bisogni di appartenenza sono appagati da ambienti in grado di facilitare la socializzazione e che promuovono il lavoro di squadra; i bisogni di stima possono si placano con l'assegnazione di mansioni che mettono alla prova le capacità individuali, arricchendo le proprie conoscenze; infine i bisogni di autorealizzazione possono essere soddisfatti dall'attribuzione di mansioni non specialistiche che vanno aldilà delle capacità già possedute.

Fig. 1.1: la scala dei bisogni di Maslow. (Cortese, 2005, pag. 4).



Il modello Maslowiano ha subito diverse critiche nel tempo. La teoria della gerarchia dei bisogni, in effetti, non spiega perché uno stesso bisogno può essere soddisfatto in modi differenti a seconda dei soggetti. In ogni caso, è partendo dalla teoria coniata da Maslow che studiosi successivi hanno espresso il loro parere riguardo la motivazione.

Alderfer, infatti, partendo dalle premesse della gerarchia precedentemente illustrata, riduce a tre i bisogni umani: ERC-esistenziali, relazionali, di crescita (existence, relatedness, growth).

- Esistenziali: I primi comprendono i bisogni fisiologici e di sicurezza;
- relazione: rappresentano esigenze interpersonali (Cortese, 2005) e fanno riferimento all'essere riconosciuto, compreso e accettato dalle persone con cui si interagisce. Possono essere ricondotti ai bisogni di affetto e stima di Maslow;
- crescita: inglobano i bisogni di stima e di autorealizzazione. L'innovazione principale è la "condensazione" dei cinque bisogni maslowiani in soli tre livelli (Cortese, 2005). In questo modo il risultato è più coerente con i dati empirici provenienti dal mondo lavorativo. Gli ERC, inoltre, sono caratterizzati da una sorta di continuum tra i diversi livelli e da un meccanismo di frustrazione-regressione: una persona frustrata nel processo di ricerca della soddisfazione di un livello di bisogni, può regredire ad uno stadio inferiore per trovare una riduzione dello stato di tensione attraverso la soddisfazione di bisogni di ordine inferiore (Tosi, Pilati, 2008).

Anche Herzberg parte dalle premesse della teoria della gerarchia dei bisogni, ma il suo studio si inserisce nell'ambito di una riflessione teorica fondata sulla ricerca del significato del lavoro per l'individuo. Secondo l'autore il compito dell'organizzazione è quello di stimolare e individuare fattori motivazionali

positivi dell'individuo attraverso il lavoro stesso.

Nel '59 l'autore svolge un'indagine attraverso un'intervista, chiedendo a un campione di lavoratori, composto da circa duecento contabili e ingegneri, impiegati in nove aziende di Pittsburg, di elencare una sequenza di eventi a cui associavano periodi di morale particolarmente alto o basso in ambito lavorativo.

La teoria derivante dallo studio ha individuato i seguenti fattori:

1. i fattori igienici: si riferiscono al contesto lavorativo e la loro presenza è necessaria a mantenere un normale livello di soddisfazione; in assenza vi è insoddisfazione;
2. i fattori motivanti: si riferiscono al contenuto del lavoro e sono capaci di aumentare soddisfazione e motivazione. La loro assenza non provoca insoddisfazione.

Il lavoro di Herzberg ha subito diverse critiche, in parte per la generalizzazione della teoria che in realtà si restringeva ad un'indagine fatta su ingegneri e contabili e in parte per la sua inattendibilità dovuta al pregiudizio dell'investigatore. Inoltre, la teoria dei fattori duali trascura le differenze individuali.

Tuttavia, in base alla teoria bifattoriale, è possibile individuare due diversi atteggiamenti nei confronti del lavoro: nel caso in cui le persone abbiano unicamente obiettivi d'igiene, esse ricercheranno la realizzazione di un buon livello di remunerazione, buoni rapporti interpersonali e buone condizioni fisiche del posto di lavoro. I cercatori di motivazione, invece, saranno quegli individui spinti da bisogni superiori di autostima e realizzazione (Jones, 2007).

Nonostante l'evidenza empirica, il lavoro di Herzberg è stato criticato soprattutto a causa della distorsione metodologica del metodo dell'incident recall e a causa dell'incoerenza con altre ricerche giunte a risultati diversi.

Inoltre, la percezione di un fattore ritenuto “igienico” o “motivante” rappresenta un parere contingente e non universale.

Un altro approccio alla motivazione che si basa sulla teoria dei bisogni è quello proposto da David McClelland. Il fulcro della teoria in questo caso sono i cosiddetti “motives”, cioè “reti di emozioni disposte secondo una gerarchia di intensità e importanza” (Tosi, Pilati, 2008, pag. 71):

1. successo-riuscita (need for achievement), cioè il bisogno di portare a termine un compito con successo;
2. potere (need for power);
3. affiliazione (need for affiliation) .

Essi determinano, combinandosi, le relazioni di una persona con la società e con gli ambienti di lavoro, in quanto sono in grado di influenzare decisioni, scopi e comportamenti.

Ogni motives si muove tra due opposte polarità che originano il bisogno (Gabrielli, 2010):

1. desiderio di eccellenza e paura del fallimento determinano il bisogno di riuscita;
2. desiderio di protezione e paura del rifiuto determinano il bisogno di affiliazione;
3. desiderio del dominio e paura della dipendenza determinano il bisogno di potere.

1.4 Le teorie del processo

Lo sforzo della letteratura più recente in tema motivazionale è quello di sviluppare riflessioni più profonde in tema di processi e dinamiche. I nuovi

contributi prendono avvio dalle teorie dinamiche della motivazione e si sviluppano nell' ambito individuale e soggettivo. Ed è proprio in questa sfera che si sviluppano i concetti di commitment¹, cittadinanza e identificazione organizzativa fanno riferimento. Queste teorie non si focalizzano esclusivamente sui bisogni, ma prendono in considerazione cosa spinge i soggetti a generare i bisogni stessi. Le differenze individuali, quindi, non vengono più ricercate nei desideri considerati universali, ma nelle relazioni che nascono tra di essi.

A differenza delle teorie del contenuto che cercano una regola universale, una “one best way” che possa valere per tutti, le teorie del processo prendono in considerazione il fatto che i bisogni sono connessi alla storia individuale, alle esperienze passate, sono “path-dependent” e pertanto la motivazione che ne scaturisce è legata a fattori soggettivi, variando in base all'individuo (Tosi, Pilati, 2008).

In sostanza, esse cercano di spiegare come è generato il comportamento, come è sostenuto e come è interrotto e perché un individuo decide di agire. In particolare, la decisione ad agire è supportata dalla motivazione a partecipare (entrare-rimanere-uscire) e dalla motivazione a produrre (livello di contributo da fornire). In effetti, un soggetto partecipa alla vita organizzativa solo se gli incentivi offerti valgono quanto o più dei contributi forniti. Questi ultimi dipendono strettamente da:

- tipologia dei rinforzi che gli vengono inviati;
- modalità di definizione degli obiettivi;
- valore dato all'aspettativa che gli obiettivi vengano raggiunti;
- equità percepita in base ai contributi forniti e agli incentivi ottenuti, che

¹ Il termine commitment è utilizzato per indicare quanto le persone si identifichino negli obiettivi dell'azienda unitamente al desiderio di continuare a farne parte.

scaturisce dal confronto con gli altri partecipanti alla vita organizzativa considerata (Adams, 1965).

Fondamentali sono le variabili delle teorie del processo, ovvero: l'esperienza, la memoria, il passato, i giudizi e le aspettative. Variabili fortemente soggettive che dimostrano ancora una volta quanto le teorie del processo, a differenza delle teorie del contenuto, sottolineano la sfera soggettiva di ogni individuo e si soffermano sul "come" i comportamenti cambiano e sui conseguenti processi che si verificano in seguito al cambiamento.

1.4.1 La teoria dei rinforzi

La teoria dei rinforzi stabilisce che è possibile influenzare i comportamenti di un soggetto attraverso incentivi e/o disincentivi. Questo perché il comportamento che genera conseguenze positive tende ad essere ripetuto nel tempo, a discapito del comportamento che genera conseguenze negative e pertanto tende ad essere estinto.

In maniera specifica, se si vuole influenzare il comportamento di un soggetto, l'incentivazione può essere attuata con rinforzi positivi o negativi (può consistere nel fare o nell'astenersi dal fare), mentre la disincentivazione può attuarsi con la punizione e l'estinzione. È importante sottolineare gli effetti che queste due pratiche sortirebbero qualora dovessero essere applicate nei contesti lavorativi: il rinforzo negativo (la punizione) fa rapidamente cessare il comportamento indesiderato, ma ha effetto nel breve periodo, in quanto non "insegna" cosa bisogna fare. Potrebbe provocare, inoltre, effetti collaterali, quali: incomprensioni, tensioni rivolte soprattutto al "punitore". Il rinforzo positivo, invece, è orientato verso il progresso dell'individuo, in quanto incentiva la crescita professionale nel lungo periodo ed è per questo che svolge un ruolo fondamentale nel processo motivazionale.

La teoria dei rinforzi opera una distinzione tra motivazione intrinseca e

motivazione estrinseca. La prima, detta anche motivazione attitudinale, ha origine dal modo di pensare e di sentirsi della persona, dal proprio “self-confident” e dal punto di vista che si assume nei confronti della vita (positivo o negativo). Una persona motivata intrinsecamente considera gratificante la mera esecuzione dei compiti. E’ in grado, inoltre, di “autoricompensarsi” grazie alle sensazioni positive che derivano dal completamento del proprio lavoro/progetto (Tosi, Pilati, 2008). La motivazione estrinseca che consiste in obiettivi, premi ottenimento di status e in generale da ricompense esterne che fungono da incentivi.

La durata e la permanenza della motivazione variano a seconda che si tratti di motivazione intrinseca o motivazione estrinseca. Alcuni studiosi, infatti, sostengono che l’utilizzo di ricompense estrinseche possa agire negativamente sulla motivazione intrinseca: “se una persona riceve gratificazioni estrinseche per l’esecuzione di un compito per il quale è intrinsecamente motivata, il livello di motivazione cala” (Tosi, Pilati, 2010, pag. 76)

1.4.2 Il goal setting

“Ogni motivazione richiede un obiettivo” (Denny, 2002, pag. 26)

Questa teoria parte dalle premesse della ricerca cognitivista di Locke. Egli, infatti, focalizza la sua attenzione sul tema degli obiettivi, che rappresentano la variabile chiave per comprendere l’iter in base al quale gli stati motivazionali di un individuo si traducono in comportamenti (Monaco, 2008).

Secondo Locke, gli obiettivi rappresentano la base della motivazione e sono in grado di dirigere il comportamento, divenendo un punto di riferimento per gli individui che, in base ai goal che decidono di raggiungere, modulano impegno ed energie per compiere le attività necessarie al raggiungimento della meta.

In quest’ambito il concetto di goal merita un approfondimento: per goal si

intende l'obiettivo che un soggetto sta cercando di raggiungere, è lo scopo ultimo dell'azione, rappresenta "il traslato, nella situazione, dei valori e dei bisogni personali" (Borgogni, 2002, pag. 87).

Il concetto di goal non deve essere confuso con il concetto di "task": la traduzione letterale del termine è "compito" e fa riferimento solo ad una parte del lavoro che deve essere svolta; il "goal" invece ha un significato più ampio, si riferisce infatti ad una competenza che deve essere acquistata entro un certo limite temporale. In ambito organizzativo e nei contesti lavorativi questa distinzione è molto importante, in quanto se si introduce un programma di goal setting in una realtà abituata a lavorare per compiti, vuol dire che si introducono cambiamenti organizzativi radicali che saranno in grado di influenzare l'intero clima organizzativo, nonché l'intera cultura aziendale (Borgogni, 2002).

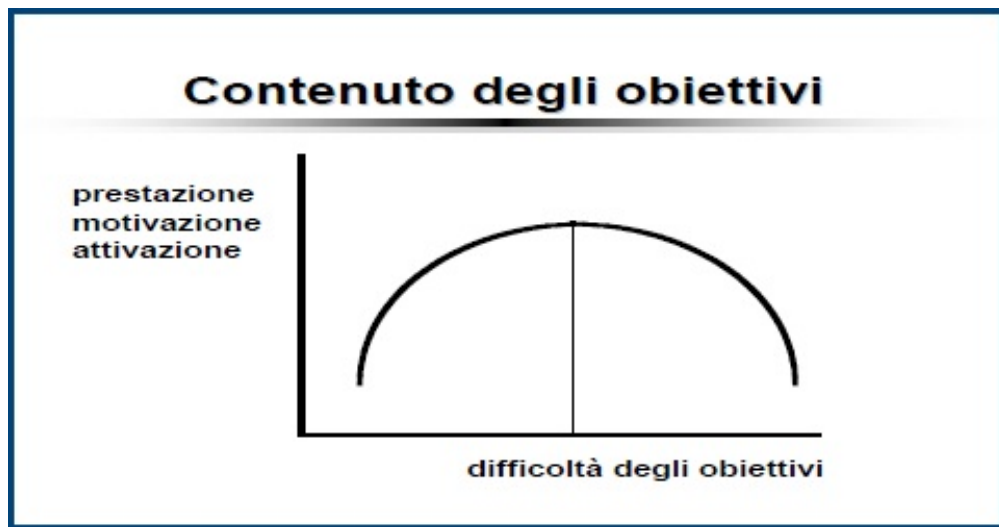
Il goal è caratterizzato inoltre da due attributi fondamentali: il contenuto e l'intensità.

- Il contenuto fa riferimento alla performance finale, al risultato ultimo che deve essere raggiunto. Spesso si tratta di risultati esterni (ricompense estrinseche), anche se è possibile che vengano presi in considerazione obiettivi interni, quali: felicità, serenità, autostima.
- Per quanto riguarda l'intensità, essa fa riferimento al come si raggiunge l'obiettivo ed è misurata dal grado di sforzo richiesto, dall'importanza del goal e dal contesto in cui viene assegnato.

Nelle realtà organizzative, il goal setting è una pratica manageriale caratterizzata sia dall'assegnazione di goal/obiettivi, successivamente valutati, che dallo sviluppo dell'individuo che utilizza il sistema di gestione.

Esiste inoltre una relazione che intercorre tra goal e prestazione; relazione ricollegabile alla connessione tra motivazione e performance. In particolare:

- obiettivi difficili e performance sono legati da un rapporto di proporzionalità positiva. Ciò vuol dire che all'aumentare della difficoltà degli obiettivi, le prestazioni sono più elevate. In questo modo i goal sono più stimolanti (challenging). Secondo Locke, questo meccanismo si innesca perché gli obiettivi dirigono l'azione, modulano lo sforzo ed infine incitano il soggetto allo sviluppo di strategie adatte al raggiungimento della meta (Monaco, 2008);



- obiettivi specifici comportano delle performance più elevate rispetto a obiettivi definiti genericamente. "Fai del tuo meglio" è un comando generico che comporta la dispersione di energie verso più risultati compatibili con il goal vago. L'obiettivo specifico, invece, ha dei parametri di prestazione predefiniti e pertanto il soggetto è incentivato ad indirizzare il suo lavoro e i suoi sforzi verso il traguardo preciso che deve raggiungere;
- più partecipazione aumenta la prestazione: "la partecipazione è motivante" (Denny, 2002, pag. 30). Quando i lavoratori sono coinvolti e si sentono partecipi di un progetto, essi sono molto più motivati. La partecipazione aumenta il coinvolgimento che le persone hanno nei confronti dell'obiettivo prefissato; essa aumenta l'engagement dei lavoratori che sono emotivamente coinvolti e contribuiscono al

perseguimento del successo organizzativo. Ma la partecipazione non deve essere ridotta alla mera scelta degli obiettivi, deve varcare i confini della scelta dei goal, rendendo i collaboratori coinvolti in tutti gli aspetti della vita lavorativa (Tosi, Pilati, 2008);

- è necessario attuare un meccanismo di feedback per informare le persone circa il livello di prestazione raggiunto. E non bisogna dimenticare che ogni progresso deve essere accompagnato da un apprezzamento (Denny, 2002);
- è importante, inoltre, definire le tempistiche entro le quali il goal deve essere raggiunto. Il tempo costituisce una sorta di regolatore dell'azione ed è in grado di modulare energia e impegno;
- nel momento in cui la persona raggiunge l'obiettivo predefinito, l'assegnazione del goal successivo dovrà tener conto delle nuove competenze acquisite dal soggetto e pertanto il nuovo traguardo dovrà essere posizionato su una vetta più alta per creare un certo gap che deve essere colmato.

Locke sostiene, inoltre, che i goal regolano l'azione. In particolare egli individua cinque caratteristiche degli obiettivi che influenzano in misura maggiore il comportamento:

1. la consapevolezza. Essa dipende dall'accettazione del goal e rappresenta il riconoscimento dell'obiettivo in quanto tale da parte dell'individuo (Cortese, 2005);
2. la forza e cioè il valore attribuito all'obiettivo. Essa sarà intensa se il goal verrà accettato dal soggetto;
3. l'aspettativa di successo che dipende da quanto l'individuo crede di essere in grado di raggiungere la meta;

4. la specificità. Essa rappresenta la chiarezza dell'obiettivo ed è in grado di modulare l'esborso di sforzi ed energie. "Puntiamo a conseguire un goal ben preciso dandoci una scadenza a breve termine" (Cortese, 2005, pag. 34);
5. la difficoltà, che rappresenta la sfida sollecitata dall'assegnazione del goal. "E' un obiettivo stimolante, senza tuttavia risultare impossibile" (Cortese, 2005, pag. 34).

Affinchè gli obiettivi siano motivanti, Locke e Latham prestano particolare attenzione alla comunicazione degli stessi, in modo da alimentare le aspettative di successo. Infine, la prestazione migliora perché è il goal stesso che modula l'energia e l'impegno che il soggetto investe per raggiungerlo.

Oltre all'assegnazione dell'obiettivo finale, la pratica del goal setting prevede anche l'assegnazione di goal intermedi: questi ultimi influenzano la self-efficacy (autoefficacia), la motivazione e la prestazione. Considerando gli studi di Stock e Cervone (1990) i sotto-obiettivi sono in grado di regolare l'autoefficacia e di condizionare la performance perché l'individuo si sente più sicuro delle proprie capacità e capisce di essere in grado di portare a termine il compito assegnatogli; questo processo contribuisce ad incrementare l'autostima e la soddisfazione e la perseveranza. (Borgogni, 2002).

Tutto ciò non vuol dire che l'assegnazione di un obiettivo distante sia inutile. Il tutto dipende dall'interesse che il soggetto nutre nei confronti del raggiungimento dell'obiettivo finale. Una persona molto motivata e determinata nel raggiungere il goal distante, infatti, potrebbe non aver bisogno dei cosiddetti sotto-obiettivi.

La pratica del goal setting, oltre ad influenzare la motivazione e conseguentemente la performance, è in grado di condizionare la capacità di autoregolazione. Gli studi dello psicologo canadese Albert Bandura, evidenziano, infatti, che l'individuo in un primo momento si automotiva

attraverso un meccanismo di feedforward, mobilitando sforzi sulla base di stime anticipatorie. In altre parole, il desiderio di raggiungere la meta produce uno stato di disequilibrio capace di generare una reazione da parte dell'individuo. Tale reazione è quella di ricercare mezzi/risorse che siano adatti al raggiungimento dello scopo. Successivamente entra in gioco il meccanismo di feedback che comporta l'aggiustamento dello sforzo in vista del raggiungimento del risultato (Borgogni, 2002). L'automotivazione e l'autoregolazione sono punti nodali della teoria del goal setting, in quanto influiscono nella formazione di convinzione di autoefficacia e sono collegabili con la teoria social cognitiva di Albert Bandura, in base alla quale ciò a cui si aspira è determinato dalle proprie convinzioni di autoefficacia. In particolare, maggiore è il livello di autoefficacia percepito, più esigenti ed elevate saranno le aspirazioni degli individui che cercheranno di raggiungere obiettivi sempre più ambiziosi (Borgogni, 2002).

Nell'ambito del goal setting, risulta impossibile tralasciare il ruolo giocato dal goal commitment, dalla self-efficacy, dalle abilità individuali e dai vincoli situazionali.

- Il goal commitment, ovvero l'interesse che il soggetto nutre nei confronti dell'obiettivo, può variare positivamente se:
 - il soggetto crede in se stesso e crede di riuscire a raggiungere il goal;
 - il soggetto ritiene che il goal sia importante. Si fa riferimento al valore che l'individuo attribuisce all'obiettivo e può dipendere dai vantaggi che il suo raggiungimento comporta.

Variabili di fondamentale importanza sono rappresentate anche:

- dall'autorità, incarnata dal manager o dal diretto responsabile, che può influenzare il collaboratore se: fornisce incentivi, incoraggia a dare il massimo, aumenta la self-efficacy, è stimata, fornisce i mezzi necessari

affinché il goal possa essere raggiunto, fornisce sostegno, riconosce eventuali progressi (Borgogni, 2002);

- dal gruppo dei pari, perché al suo interno potrebbe nascere competizione(intesa in senso positivo), inoltre un membro del gruppo potrebbe essere preso ad esempio e divenire un modello;
- dagli incentivi, perché possono condizionare l'impegno. L'impegno profuso aumenta se dopo il raggiungimento dell'obiettivo vengono riconosciuti e premiati i miglioramenti ottenuti.
- La self-efficacy è “la convinzione delle persone circa le proprie capacità di produrre livelli di prestazione in grado di esercitare influenza sugli eventi che interessano la loro vita” (Borgogni, 2002, pag. 93). E' un concetto molto importante, in quanto è proprio l'autoefficacia che determina la percezione del sé, in particolare gioca un ruolo fondamentale su come le persone pensano, si sentono e si comportano. L'autoefficacia, infatti, non influenza solo la vita lavorativa, ma condiziona anche la vita del soggetto intesa in senso lato e la percezione che egli ha di se stesso, la quale determina il modo in cui si approccia agli altri. Gli individui che hanno una spiccata self-efficacy, nutrendo un'elevata fiducia in se stessi, considerano i compiti difficili come delle sfide da vincere e non come delle minacce da evitare. Una volta fronteggiato il compito arduo, essi acquisiscono nuove capacità che aumentano la percezione di autoefficacia. Si tratta di un circolo virtuoso, caratterizzato dalla consapevolezza che il successo genera successo. Essi reagiscono in maniera positiva e costruttiva anche di fronte ai fallimenti, in quanto attribuiscono i risultati negativi a mancanza di sforzo o di capacità, ma allo stesso tempo credono che tale mancanza possa essere colmata. Questa percezione di autoefficacia così elevata fa sì che questi individui siano

in grado di dominare e non essere dominati dalle situazioni difficili/minacciose; il tutto riduce lo stress e abbassa le probabilità di cadere in depressione (Tosi, Pilati, 2008). Potrebbero essere definiti come coloro che vedono “il bicchiere mezzo pieno”. Gli individui che hanno una bassa self-efficacy, al contrario, non si considerano all'altezza delle difficoltà che devono affrontare; in altre parole essi sono incerti circa le loro capacità e percepiscono i compiti difficili come delle minacce o dei problemi irrisolvibili. Le aspirazioni di questi soggetti sono modeste o mediocri. Essi, inoltre, sono poco determinati, si arrendono facilmente di fronte ai primi ostacoli e conseguentemente investono poco impegno nei compiti difficili. Il tutto influisce anche sulla motivazione, infatti individui di questo genere sono poco motivati e sono spesso vittime di stress e depressione.

La percezione di autoefficacia è determinata da quattro “fonti principali”:

- la mastery experience (padronanza dell'esperienza). Si fa riferimento ai successi e ai fallimenti di un soggetto. In particolare, i successi aumentano il senso di efficacia della persona, mentre i fallimenti costruiscono una debole self-efficacy. Facendo un'analisi più specifica, è importante sottolineare che gli individui che hanno ottenuto il successo facilmente e senza sforzi potranno subito scoraggiarsi di fronte ad un fallimento. Una forte self-efficacy, quindi, si sviluppa solo superando le difficoltà con impegno e fatica, per poi raggiungere il meritato successo.
- Le esperienze vicarie. Esse sono fornite da modelli sociali e rafforzano l'autoefficacia, infatti “vedere persone simili a sé aver successo fa aumentare le credenze dell'osservatore circa le proprie capacità di far

fronte efficacemente ad attività analoghe” (Borgogni, 2002, pag. 95).

- La persuasione sociale. Questa fonte spiega che le persone che vengono convinte di possedere determinate capacità si impegnano maggiormente nel raggiungimento dell’obiettivo.
- La quarta ed ultima fonte è caratterizzata dalla riduzione delle reazioni di stress della persona e dalla modificazione dei suoi stati emotivi. Le persone giudicano le proprie performance in base a ciò che provano, dunque se una prestazione risulta mediocre, la responsabilità sarà ricondotta a stress e tensione che saranno considerati dal soggetto sintomi di debolezza o vulnerabilità.

Il livello di autoefficacia è significativo nella vita di un soggetto, in quanto ne determina la percezione delle proprie abilità, dei propri limiti, fino a determinarne il comportamento. Schematizzando il tutto, è possibile individuare quattro processi psicologici che sono influenzati dalla self-efficacy:

A. Processi cognitivi

L’autoassegnazione di obiettivi dipende dalla percezione delle proprie capacità, quindi più forte è la percezione di autoefficacia, più ambiziosi saranno gli obiettivi che il soggetto si prefiggerà di raggiungere.

E’ possibile effettuare un’analisi più approfondita di questo processo, prendendo in considerazione quanto accade prima che il soggetto assegni a se stesso degli obiettivi. “Le credenze delle persone nella loro efficacia prendono la forma di scenari anticipatori che esse costruiscono e ripercorrono mnemonicamente” (Borgogni, 2002, pag. 95). L’autoefficacia fa sì che i soggetti visualizzino scenari futuri positivi, in modo tale da fungere da guida per l’individuo stesso. La percezione di autoefficacia condiziona, dunque, il modo di pensare del soggetto.

B. Processi motivazionali

La self-efficacy influisce anche sulla motivazione, influenzando gli obiettivi che le persone si assegnano, lo sforzo e la perseveranza che i soggetti investono per raggiungerli, le modalità di reazione di fronte ai fallimenti. Il processo motivazionale basato sul raggiungimento di un goal è "contagiato" dalla percezione di autoefficacia perché quest'ultima agisce su quei meccanismi di "auto-influenza" che comprendono: soddisfazione o insoddisfazione di un soggetto nei confronti della prestazione eseguita; il livello di self-efficacy dopo il raggiungimento del goal; il meccanismo di feedback che prevede il riaggiustamento dei goal dopo i miglioramenti ottenuti.

C. Processi affettivi

Una componente rilevante che influenza la percezione delle proprie capacità è il livello di stress/ansia che i soggetti provano quando devono fronteggiare situazioni difficili o minacciose. In quest'ambito la self-efficacy gioca un ruolo fondamentale, in quanto è in grado di controllare gli agenti stressanti e l'ansia. Va da sé che un soggetto caratterizzato da un'autoefficacia elevata è in grado di fronteggiare in maniera più serena situazioni difficili/sfide e pertanto otterrà prestazioni migliori rispetto a soggetti con una bassa self-efficacy .

D. Processi di selezione

"Le persone selezionano le situazioni che ritengono di poter gestire con successo" (Borgogni, 2002, pag. 96). Conseguentemente soggetti con un'alta self-efficacy hanno una vasta gamma di opportunità/attività fra cui scegliere, perché si sentono all'altezza di poter fronteggiare con successo un numero considerevole di sfide. In ambito lavorativo personaggi di questo tipo risultano essere più determinati nell'intraprendere i percorsi di carriera prescelti.

- La percezione delle proprie abilità (che è determinata dalla self-

efficacy) influenza la prestazione. In quest'ambito è possibile prendere in considerazione uno studio condotto da Bandura e Wood (1989): le persone che consideravano le proprie capacità acquisibili attraverso la pratica si assegnavano goal ambiziosi, ottenendo poi prestazioni elevate; chi considerava le proprie capacità come una costante, invece, percepiva i propri errori come un limite o come una prova della modesta intelligenza e pertanto gli obiettivi autoassegnati risultavano bassi e la prestazione scadente.

- I vincoli situazionali riguardano il mondo esterno e sono variabili che il soggetto, nonostante analisi minuziose, non può prevedere in toto.

Riprendendo l'equazione iniziale che esprime la relazione esistente tra performance, motivazione e capacità dato un determinato contesto:

CONTESTO

PERFORMANCE=f (MOTIVAZIONE ; CAPACITA')

È bene soffermarsi sull'importanza rivestita dal contesto, dalla situazione che determina quali sono le minacce che il soggetto deve affrontare e le opportunità che deve saper cogliere. Sebbene goal e self-efficacy possono aiutare il soggetto a controllare le variabili esterne, permangono comunque dei vincoli situazionali, determinati dal contesto, che risultano essere dei veri e propri limiti difficili da cambiare.

La pratica manageriale del goal setting è in grado, tramite l'assegnazione di un obiettivo, di agire in un primo momento sulla motivazione individuale e successivamente, tramite la valutazione della prestazione, sullo sviluppo e sul progresso dell'individuo, non concentrandosi esclusivamente su obiettivi quantitativi . Uno dei vantaggi del goal setting, infatti, è la focalizzazione sul conseguimento di obiettivi qualitativi che mirano alla maturazione (non solo

professionale) dell'individuo.

Non mancano tuttavia le critiche: il goal setting trascura, infatti, la dimensione personale (si fa riferimento alle differenze individuali) e culturale sia dell'individuo che dell'organizzazione. Questa pratica manageriale, infatti, si focalizza principalmente sulle mere procedure e regole che devono essere applicate al contesto, trascurando le variabili che interessano gli strati più profondi ed intimi sia dell'organizzazione che del soggetto. Per quanto riguarda l'organizzazione, è la cultura organizzativa ad essere troppo spesso ignorata. Una grossa carenza se si pensa che essa può esercitare un'influenza non indifferente nel rapporto tra goal e prestazione. Un esempio concreto è l'introduzione della pratica manageriale in questione in un contesto caratterizzato da una cultura carismatica, dove il potere è detenuto interamente dal capo e non esiste delega. E' chiaro che in un contesto del genere proporre un sistema per obiettivi tipo goal setting è estremamente critico, se prima non si sono create le premesse per una cultura diversa, caratterizzata da un modello organizzativo meno verticale. Per quanto riguarda la dimensione personale bisogna considerare il fatto che, nonostante l'assegnazione di obiettivi introduca il cambiamento, è possibile che le persone ad un certo livello razionale aderiscano al modello, ma ad un livello più profondo ed intimo siano ancorate al passato e inconsciamente attuino meccanismi di rigetto nei confronti degli obiettivi assegnati (Borgogni, 2002). In effetti un individuo è mosso sia da goal consci che da goal subconsci. I primi hanno le caratteristiche finora elencate; i secondi sono il risultato di un mix che comprende bisogni, valori, strutture mentali, percezione del sé ed esperienze del soggetto; guidano ed indirizzano il comportamento del soggetto allo stesso modo degli obiettivi consci, tuttavia essi agiscono senza che il soggetto ne sia consapevole. Potrebbe pertanto succedere che, in seguito all'applicazione delle teorie del goal setting, ci siano soggetti aventi goal subconsci avversi al cambiamento; cambiamento che, invece, la pratica manageriale tenta di

apportare nell'organizzazione.

Il goal setting risente, inoltre, delle difficoltà relative all'assegnazione degli obiettivi: le differenze di personalità possono infatti influenzare l'approccio nei confronti delle mete da raggiungere e la loro conseguente accettazione; lo stesso vale per la gestione del feedback, in particolare se si tratta di un responso negativo, e per la gestione del colloquio di valutazione, dove non devono essere tralasciati il ruolo rivestito dal capo e le sue capacità nella gestione e nella motivazione dei collaboratori.

Queste considerazioni non fanno riferimento alla mera applicazione della tecnica manageriale, ma coinvolgono anche altri livelli organizzativi e cioè quelli emotivi e irrazionali. Quest'aspetto è molto importante, perché pone l'accento sul fatto che le realtà organizzative non sono solo caratterizzate da aride pratiche manageriali che mirano alla massimizzazione del risultato minimizzando sforzi e tempi, ma anche da dimensioni non visibili ad occhio nudo, che fanno parte della sfera emozionale, affettiva e personale dei soggetti che compongono l'organizzazione stessa. Non solo quello che emerge conta (Gabrielli, 2010) ed anche "l'inesplorato" delle realtà aziendali deve essere necessariamente preso in considerazione affinché si crei un clima organizzativo tale da favorire tutte le condizioni necessarie per lavorare armoniosamente, soddisfacendo contemporaneamente sia gli obiettivi personali (ad esempio quelli concernenti la carriera) che gli obiettivi organizzativi.

1.4.3 La teoria dell'aspettativa-valenza

La teoria dell'aspettativa-valenza parte da un'importante premessa: "gli individui indirizzano i propri sforzi verso quelle attività che possono portare all'ottenimento di risultati desiderabili" (Tosi, Pilati, 2008, pag. 81). Gli studi di Vroom, professore della Yale School of Management, e la sua "Expectancy

Theory” o meglio “Valence-Instrumentality-Expectancy Theory”, pongono l’attenzione su tre variabili: valenza, aspettative e strumentalità. La teoria considera la motivazione influenzata sia dalle aspettative di risultato che precedono il comportamento, sia dall’attrattività del risultato stesso. In particolare, in base ad un approccio razionale alla motivazione, il comportamento lavorativo degli individui è il risultato di scelte effettuate tra diverse alternative possibili e le scelte fatte sono in grado di apportare il massimo beneficio all’individuo; in altre parole Vroom ritiene i soggetti capaci di scegliere, tra le tante, l’opzione più vantaggiosa.

- L’aspettativa rappresenta “la stima o il giudizio sulle probabilità che un determinato evento si presenti” (Cortese, 2005, pag. In altre parole il soggetto si chiede se è effettivamente in grado di fare quanto gli è stato chiesto. La risposta dipenderà da quanto il soggetto crede nelle sue capacità e va da sé che egli sarà tanto più motivato quanto più si sentirà all’altezza del compito assegnato. Approfondendo il concetto, è possibile delineare un campo di variazione dell’aspettativa: esso può oscillare da 0 a 1. Il valore 0 sta a significare che il soggetto crede di non poter raggiungere l’obiettivo assegnato, il valore 1 indica la ferma convinzione di “riuscire nell’impresa”. Il valore assegnato all’aspettativa dipende fortemente dall’autostima e dalla self-efficacy del soggetto: come precedentemente detto, quanto più l’individuo crede nelle sue capacità e si sente all’altezza del compito tanto più il coefficiente assegnato all’aspettativa si avvicinerà ad 1 e viceversa. E’ possibile distinguere, inoltre, due tipologie di aspettativa: l’aspettativa sforzo-prestazione e l’aspettativa prestazione-risultato. La prima fa riferimento al legame tra lo sforzo che un soggetto intende fare e la prestazione che ne risulta; la seconda fa riferimento al legame tra il livello di prestazione raggiungibile e i risultati che ne conseguono.
- Strumentalità/instrumentality: rappresenta “la stima del legame tra il

raggiungimento degli obiettivi e l'ottenimento della ricompensa" (Cortese, 2005, pag. 22). In altre parole il soggetto si chiede quali sono le reali possibilità di ottenere una ricompensa in seguito ad una buona prestazione. Se l'individuo ritiene che un alto livello di performance è strumentale all'ottenimento di premi, allora egli attribuirà molta importanza (valenza) al lavorare bene. Anche per la strumentalità è possibile definire un campo di variazione che va da 0 a 1: il soggetto assegnerà il valore 0 se crede che l'erogazione della ricompensa non sarà rispettata, nonostante l'obiettivo sia stato raggiunto con successo; il valore 1, invece, sta a significare che il soggetto è convinto di essere ricompensato dopo aver svolto il compito egregiamente. Ragionando in termini di vita organizzativa, un premio promesso e non erogato influenza negativamente la motivazione dell'individuo, che risentirà della situazione anche nello svolgimento di compiti futuri.

- Valenza: rappresenta la soddisfazione o l'insoddisfazione, che un determinato risultato può generare (Jones, 2007). In sostanza la valenza non è altro che il valore soggettivo attribuito al premio che potrebbe essere ricevuto qualora l'individuo dovesse raggiungere un determinato risultato o, detto in altre parole, esprime quanto una ricompensa sia gradita dall'individuo. La valenza può essere collegata anche alle emozioni, ai sentimenti che il soggetto prova nei confronti del premio. Un premio avrà "valenza zero" se per l'individuo è indifferente riceverlo. Se invece esso ha un alto valore per il soggetto, allora quest'ultimo sarà più motivato nell'eseguire il compito e nutrirà maggior fiducia in se stesso e nelle proprie capacità nel momento in cui riceverà la ricompensa. E questa fiducia, che si traduce in un aumento dell'autostima, influenza l'aspettativa del soggetto nei confronti dello svolgimento di un nuovo compito. Numericamente la valenza può assumere valori compresi tra -1 e 1, dove -1 indica che la ricompensa è

totalmente indesiderata, mentre il valore 1 sta a significare che il premio è ambito dal soggetto. E' importante sottolineare il fatto che la valenza attribuita ad un certo premio rappresenta una preferenza personale e pertanto può variare sia in base al soggetto che in base al tempo. Per quanto riguarda la variabile temporale, essa contribuisce a far sorgere nuove esigenze che devono essere appagate con nuovi premi, la cui valenza deve essere positiva affinché il premio stesso sia desiderabile. Dunque, a livello organizzativo è importante stabilire un valido sistema di ricompense che deve essere supportato da periodiche ricerche circa le preferenze individuali.

Schematizzando il rapporto esistente tra motivazione e aspettativa, strumentalità e valenza, è possibile individuare la cosiddetta formula motivazionale di Vroom, cioè:

- FORZA DELLA MOTIVAZIONE=VALENZA X ASPETTATIVA X STRUMENTALITA' (Cortese, 2005, pag. 22).

Le tre variabili (valenza, aspettativa, strumentalità) sono caratterizzate da una relazione di tipo moltiplicativo; il prodotto può generare infinite combinazioni, determinando l'intensità con cui il soggetto intraprende l'iter per il raggiungimento dell'obiettivo. Ed è proprio in virtù di questa relazione moltiplicativa che è importante monitorare ogni variabile, perché anche se solo una di esse dovesse assumere un valore prossimo allo zero, la motivazione diminuirebbe.

A livello organizzativo la teoria di Vroom incoraggia a costruire un clima motivazionale caratterizzato da dialogo e ascolto nei confronti di tutti gli attori aziendali, affinché non sia trascurata nessuna delle tre variabili, in quanto un valore negativo o uguale a zero influenza negativamente la motivazione. Quindi:

- per quanto riguarda le aspettative, bisogna verificare che siano presenti tutte le risorse in grado di coadiuvare il soggetto nel raggiungimento dell'obiettivo.
- per ciò che concerne la strumentalità, è importante rispettare/mantenere le promesse: la ricompensa, se è stata concordata, deve essere elargita. Nel caso in cui il patto non dovesse essere rispettato, la “pena” è la mancanza di fiducia da parte dell'individuo nei confronti dell'organizzazione.
- Nel caso della valenza è importante tenere sotto controllo le reali preferenze degli individui per fissare ricompense adatte. Monitorando le diverse esigenze è possibile capire come esse variano nel tempo.

Anche l'Expectancy Theory presenta dei limiti. Essa, in effetti, considera esclusivamente la motivazione estrinseca, alimentandola per l'appunto con ricompense estrinseche. La motivazione intrinseca, cioè il piacere e il valore dell'azione in sé è trascurata, perché tale teoria prende in considerazione unicamente le aspettative di gratificazione esterne di un soggetto. Non vi sono, inoltre, misure valide per valutare il livello di impegno che le persone intendono investire per svolgere una buona performance.

La teoria di Vroom sottolinea spesso il rapporto esistente tra le variabili (aspettativa, strumentalità, valenza) e la motivazione. Quest'ultima, nel caso della teoria in questione, si basa su un principio aristotelico in base al quale “la motivazione deriva principalmente da uno schema cognitivo interno o da aspettative delle potenziali conseguenze a loro volta derivate da varie azioni” (Tosi, Pilati, 2008, pag. 84). Il ruolo centrale è appunto svolto dalle aspettative che sono il punto di partenza del processo motivazionale. Ciò che le persone provano e l'intensità di ciò che provano dipende, dunque, “dal valore che danno e dalle cause che attribuiscono alle conseguenze che ne deriveranno” (Tosi, Pilati, 2008, pag. 84). Sinteticamente, il tutto si basa sulle aspettative

del soggetto; la stessa valenza che l'individuo attribuisce alla ricompensa dipende dalle aspettative. Ad esempio, aspettative positive spingono l'individuo a colmare con più lena il gap che lo separa dall'obiettivo finale, ma allo stesso tempo conseguenze presunte considerate negative condurranno il soggetto ad allontanarsi dall'iter per raggiungere la meta ultima.

La teoria è stata rivista e ampliata, modificando alcuni punti. In particolare:

- l'aspettativa-valenza e la valenza determinano la motivazione del soggetto;
- i fattori organizzativi e il potenziale di prestazione determinano le capacità dell'individuo.

Motivazione e capacità a loro volta determinano lo sforzo che la persona intende investire nell'attività e sarà proprio quest'ultimo ad originare la prestazione. Lo svolgimento della performance comporterà l'acquisizione di ricompense estrinseche o intrinseche (queste ultime provengono dal soggetto stesso). Tali ricompense possono essere valutate dal soggetto come soddisfacenti o insoddisfacenti.

C'è una sorta di meccanismo di feedback che si attiva in seguito allo svolgimento della prestazione. In maniera specifica, il livello di prestazione raggiunto incide sia sull'aspettativa sforzo-prestazione che sul potenziale di prestazione; le ricompense ricevute, invece, influenzano l'aspettativa prestazione-risultato. Se il soggetto valuta come soddisfacenti i premi ricevuti, questa soddisfazione andrà ad influire sulla valenza.

Nonostante si tratti della "nuova versione", il modello ha subito nuovamente delle critiche; in particolare è messa in discussione la razionalità assoluta con cui si presuppone che il soggetto scelga tra le varie alternative. Il modello presuppone, quindi, che l'individuo utilizzi tutte le sue capacità razionali per scegliere tra le varie alternative che gli si presentano e in particolare si presuppone che il soggetto effettui un'attenta analisi costi/benefici di ogni

opzione, per scegliere infine l'iter che massimizza la sua utilità. La teoria rivista, in altre parole, non prende in considerazione le variabili che possono sviare la razionalità del soggetto (come ad esempio alcune variabili inconse).

1.4.4 La giustizia organizzativa

Quest'ultima teoria si basa sulle percezioni individuali di quanto si venga trattati correttamente in ambito lavorativo. E' importante sottolineare che questa percezione di equità influenza gli atteggiamenti e i comportamenti del soggetto e il suo modo di porsi nei confronti dell'organizzazione; in linea generale tale percezione è in grado di condizionare le azioni, le attitudini, la motivazione degli individui e l'intero clima organizzativo, determinando i successi e gli insuccessi dell'organizzazione stessa.

La prima distinzione da operare è quella tra giustizia distributiva e giustizia procedurale. In particolare:

- la giustizia distributiva fa riferimento alla percezione di equità di trattamento in base ai risultati ottenuti, all'impegno e agli sforzi;
- la giustizia procedurale fa riferimento alla percezione di equità di trattamento in base a come è stato svolto il lavoro.

1. La giustizia distributiva

L'equità distributiva "valuta" quanto i risultati ottenuti sono percepiti come equi. Le percezioni di trattamento giusto o ingiusto dipendono da tre fattori:

1. gli input. Essi rappresentano gli elementi che gli individui investono in ambito lavorativo, come ad esempio le capacità, l'esperienza o ogni tipologia di contributo speso per l'azienda che si pensa possa meritare riconoscimenti dagli altri;
2. i risultati. Rappresentano il premio che l'individuo ottiene dopo aver svolto la prestazione; possono essere sia positivi che negativi;

3. il riferimento. Esso è il gruppo o l'individuo che rappresenta il termine di paragone e con il quale avviene il confronto del rapporto risultato-input proprio.

Per quanto riguarda la giustizia distributiva, in caso di iniquità, è possibile:

1. modificare gli input, aumentandoli (ad esempio lavorando di più) o diminuendoli (ad esempio lavorando di meno);
2. modificare gli output, aumentandoli (ottenendo, ad esempio, un aumento retributivo) o diminuendoli (rifiutando, ad esempio, un aumento retributivo);
3. razionalizzare gli input e gli output, distorcendo psicologicamente i propri (autoconvincendosi, ad esempio, che i propri input sono importanti o che l'altra persona oggetto del confronto svolga un lavoro noioso) o quelli della persona che rappresenta il termine di paragone (autoconvincendosi, per esempio, che l'altra persona ha più esperienza o ricopre un ruolo più importante);
4. intraprendere azioni nei confronti della persona con cui avviene il paragone. In particolare un soggetto può agire sul comportamento della persona con la quale si confronta o ancora può influenzare gli atteggiamenti del resto dei colleghi nei confronti del termine di paragone, contribuendo anche a generare un sentimento di sfiducia;
5. cambiare il riferimento, confrontandosi cioè con una persona diversa da quella presa in considerazione in precedenza;
6. arrendersi. Si fa riferimento alla possibilità di cambiare posto di lavoro, cercando una situazione più equa (questa è una soluzione drastica) o di praticare assenteismo e turnover.

2. La giustizia procedurale

La giustizia procedurale valuta l'equità del processo che ha condotto a determinati risultati. Si fa riferimento, in questo caso, alle regole e alle procedure relative agli avanzamenti di carriera, agli aumenti di stipendio. In quest'ambito è importante rilevare che la mera applicazione di una specifica regola o procedura non basta a determinare condizioni di equità; l'applicazione di una determinata regola/procedura, in effetti, può non essere considerata giusta dalle persone che la subiscono. E' fondamentale, pertanto, creare determinate condizioni affinché possa esserci all'interno dell'organizzazione un senso di giustizia procedurale. In particolare in azienda dovrebbe esserci:

1. il controllo sul processo, cioè la possibilità di far presente la situazione che si sta vivendo;
2. il controllo decisionale, ovvero il grado di influenza che si può avere nel processo decisionale;
3. la giustizia relazionale, cioè il fatto che la ratio del processo decisionale venga spiegata e che si venga trattati con rispetto e dignità;

Oltre alla giustizia distributiva e alla giustizia procedurale, è possibile prendere in considerazione anche la giustizia interazionale che fa riferimento all'equità percepita nella comunicazione dei risultati; in altre parole rappresenta le modalità con cui le persone credono di essere trattate nell'applicazione delle procedure (Gabrielli, 2010). Affinchè in azienda sia percepita la giustizia interazionale, è importante che i manager comunichino in modo chiaro, limpido, sincero, trattando le persone con rispetto.

Il concetto di giustizia organizzativa è molto importante, in quanto essa concorre a determinare il clima organizzativo. Questo è un aspetto da non trascurare, perché lo stato di salute di un'organizzazione e l'impatto di azioni organizzative sui processi di lavoro dipendono proprio dal clima organizzativo. Esso, infatti, comprende le percezioni relative ai rapporti di

lavoro, alla struttura, ad ogni tipo di relazione che si instaura in azienda.

Non bisogna dimenticare che le organizzazioni sono “ambienti sociali attivi” (Crescenzo, www.psicolab.it), dove gli individui tessono relazioni, dove vigono regole formali e informali e sarebbe pertanto riduttivo offrire una mera identità di ruolo, perché in questo modo l’individuo sarebbe esclusivamente riconosciuto dagli altri per il suo ruolo e non anche per le sue qualità umane. E’ quindi fondamentale, attraverso giusti meccanismi, costruire un clima organizzativo positivo dove siano rispettate le condizioni di equità e dove sia possibile “coltivare” il giusto sprint motivazionale, perché solo in questo modo un’impresa può essere efficiente e raggiungere un certo vantaggio competitivo nel lungo termine. In altre parole non bisogna perdere di vista la dimensione affettiva e irrazionale che caratterizza le aziende, bisogna rispettarla dandole voce attraverso l’ascolto, per non dimenticare che anche le imprese “hanno un cuore”.

CAPITOLO 2

Gli attori individuali

Il dinamismo e l'incertezza che caratterizzano le realtà organizzative odierne pongono continue e sempre nuove sfide al management che deve necessariamente gestire variabili sempre diverse e fronteggiare situazioni variegate.

Nonostante il progresso tecnologico l'uomo rappresenta la risorsa fondamentale per il successo dell'impresa. (Noe et al., 1999). E' dunque importante che i manager credano fermamente nelle potenzialità delle human resurce e che conoscano le dinamiche del comportamento umano per poterle adattare al meglio nel contesto organizzativo specifico e per indirizzarle produttivamente nell'accrescimento della motivazione.

Il compito dei people manager assume un ruolo fondamentale nel direzionare e regolare il comportamento del capitale umano, al fine di ottenere risultati produttivi. Nonostante ciò, spesso si trascura la dimensione soggettiva del lavoratore che, demotivato, è inconsapevole di far parte di un organismo animato, vivo, avente un cuore pulsante e pertanto non caratterizzato dal mero, sterile svolgimento automatico di compiti che a lungo andare alienano l'individuo, spersonalizzandolo.

E' importante capire ed essere consapevoli che le caratteristiche peculiari ed intrinseche delle risorse umane rappresentano il fulcro per raggiungere e mantenere il vantaggio competitivo. Esse, pertanto, non devono essere trascurate, ma valorizzate in toto, considerando anche la loro dimensione più intima e nascosta. Compito dei people manager è, dunque, quello di esaminare l'individuo prendendo in considerazione la sua dimensione più profonda,

superando i limiti della superficialità per conoscere ciò che non è visibile ad occhio nudo. (Gabrielli, 2010).

L'analisi in questo campo inizia considerando il cosiddetto filone dell'organizational behaviour², il quale prende in considerazione come gli individui si comportano all'interno di un contesto organizzato e come il comportamento messo in atto possa influenzare la performance individuale e la performance complessiva dell'organizzazione stessa. Tale approccio si preoccupa, dunque, di esaminare le determinanti e le conseguenze del comportamento umano; è un approccio che costituisce un'analisi rappresentante il primo tassello di un mosaico complesso che determina le molteplici sfaccettature della personalità.

Il modello dell'OB è composto da tre livelli: individuo, gruppo, organizzazione. Questo capitolo si preoccupa di descrivere principalmente il primo livello, quello individuale, analizzando il comportamento di base e il suo legame con la motivazione, intesa come pulsione interna in grado di animare ed invogliare il soggetto a raggiungere obiettivi individuali ed organizzativi.

Il primo livello considera dunque il comportamento di base e si preoccupa di analizzare la personalità e le differenze individuali. Lo studio inizia con un'analisi soggettiva e i protagonisti sono gli attori individuali, che posseggono caratteristiche determinate dalla loro cultura, età, religione, valori e posizione socio-economica (Bagozzi, 1999). E' importante in quest'ambito prendere in considerazione le determinanti del comportamento di base e la personalità.

² Comportamento organizzativo: campo di studio che esamina l'impatto che individui, gruppi e strutture hanno sul comportamento all'interno di organizzazioni con lo scopo di applicare queste conoscenze verso il miglioramento dell'efficacia di un'organizzazione.

2.1 Il comportamento individuale

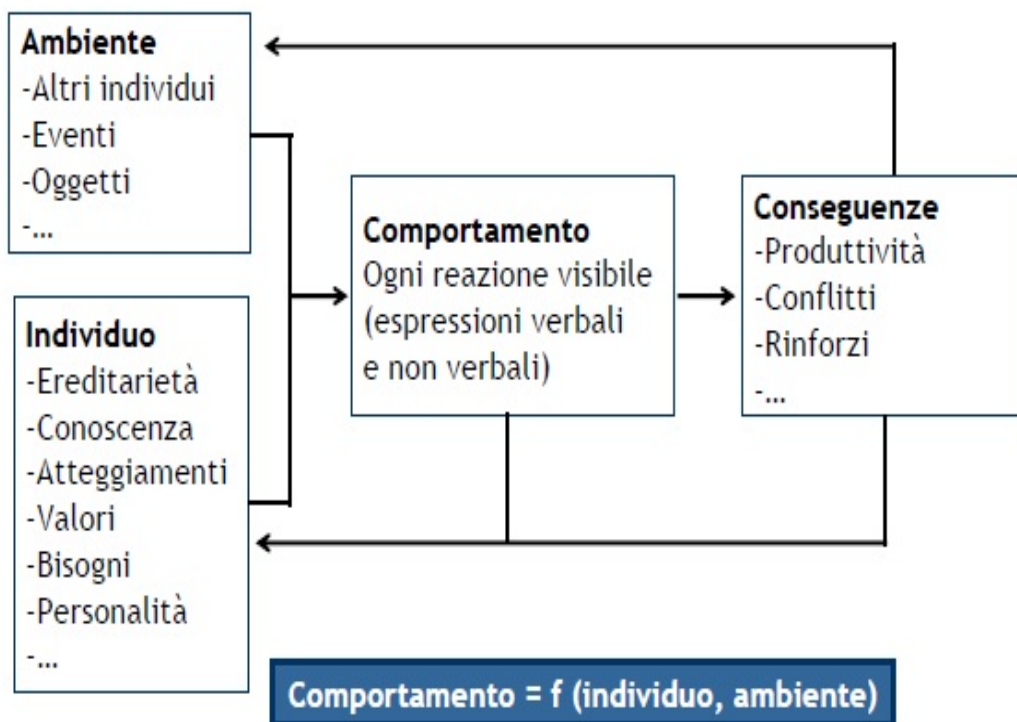
Il modello di base del comportamento individuale è caratterizzato da quattro elementi chiave:

- ambiente;
- individuo;
- comportamento;
- conseguenze.

In particolare è possibile definire il comportamento come funzione dell'individuo e dell'ambiente (Tosi, Pilati, 2008):

Comportamento = f (individuo; ambiente)

Figura 2.1 (Tosi, Pilati, 2008: pag. 4)



Per ambiente si intendono le variabili del mondo esterno: eventi economici, sociali ed organizzativi, comportamento degli altri individui e tutto ciò che in generale nasce fa parte del mondo esterno del soggetto. L'ambiente interagisce con l'individuo e con le sue caratteristiche intrinseche (atteggiamenti e valori, bisogni, esperienze, personalità), producendo come risultato intermedio il comportamento, definibile come qualsiasi reazione visibile, costituita sia da espressioni verbali che da espressioni non verbali. Il risultato finale del processo descritto è rappresentato dalle conseguenze: reazioni degli altri, performance produttive, conflitti (Tosi, Pilati, 2008).

Il modello base è una rappresentazione semplice, ma esplicativa per capire come un soggetto, tramite un meccanismo di feedback che “colpisce” sia l'ambiente che l'individuo, possa apprendere dal proprio comportamento e dai suoi effetti, modificando successivamente alcune sue caratteristiche individuali.

Il modello proposto aiuta i people manager, perchè fornisce loro un contributo valido per comprendere su quali variabili agire per aumentare la motivazione in senso lato e in particolare la motivazione al lavoro. Quest'ultima richiede un doppio investimento nel fare e nello stare: nel realizzare cioè le prestazioni inerenti compiti specifici -fare- e nel senso di appartenenza all'organizzazione -stare- (Cortese, 2005).

Il soggetto possiede dunque caratteristiche intrinseche che condizionano la percezione dell'ambiente esterno e conseguentemente del contesto organizzativo. E' dunque importante passare in rassegna le variabili individuali “interne”, perché esse rappresentano la base delle differenze individuali; differenze che i manager devono carpire in modo da sfruttarle al meglio in ambito organizzativo.

2.2 La personalità

Il termine personalità non è univocamente definito. Nel linguaggio comune è spesso utilizzato per definire il carattere di un soggetto. In realtà, il significato che assume la parola personalità dipende dall'approccio di studio che si prende in considerazione e dal punto di vista che si assume nell'indagine:

- la prospettiva genetica sostiene che la personalità possa essere ereditata: tratti, tendenze, pulsioni sono caratteristiche innate dell'individuo che non mutano nel tempo;
- la prospettiva cognitiva sostiene che nulla è innato e tutto può essere appreso. Socializzazione e apprendimento sono processi fondamentali che “formano” l'individuo, determinandone il carattere e la personalità.

Riprendendo le definizioni di alcuni autori è possibile trovare fattori comuni/punti di condivisione (Gabrielli, 2010), che sono d'aiuto nell'esplicare il termine personalità.

1. Insieme stabile delle caratteristiche che definiscono una persona e che influenzano il modo con cui interagisce con gli altri (Tosi, Pilati, 2008).
2. Insieme delle caratteristiche fisiche e mentali che costituiscono l'individuo. Le caratteristiche rappresentano il risultato dell'interazione tra elementi genetici e ambientali (Kreitner, Kinicki, 2008).
3. Insieme di sistemi psicologici che conferiscono unità e continuità alla condotta umana (Caprara, Cervone, 2000).

Il comun denominatore di queste definizioni è costituito dal fatto che:

- ogni persona è caratterizzata da tratti stabili che ne costituiscono l'identità, la quale dà un senso di unitarietà e continuità al comportamento individuale. In virtù di queste caratteristiche, ogni individuo rappresenta un'esperienza unica ed irripetibile (Gabrielli, 2010);

- le caratteristiche individuali sono influenzate dall'ambiente esterno e pertanto sono il frutto dell'interazione tra individuo e ambiente.

Per i people manager lo studio della personalità assume un'importanza decisiva nell'esaminare le dinamiche relazionali di un soggetto, che variano ripercuotendosi sulla maggiore o minore produttività lavorativa.

Per il successo di un'organizzazione è dunque importante conoscere gli uomini e alcuni aspetti del comportamento umano. Le conoscenze della personalità degli individui, infatti, possono rivelarsi utili in alcune fasi della vita organizzativa, quali:

- ricerca e selezione del personale;
- formazione e valorizzazione dei collaboratori;
- motivazione;
- creazione dei gruppi, delle unità organizzative;
- gestione dei conflitti interni all'organizzazione.

Nel corso degli anni, sono stati condotti diversi studi che hanno utilizzato determinati tratti per definire la personalità. Cattell, ad esempio, impiegando il metodo della sedimentazione linguistica, ha ipotizzato che le differenze individuali più rilevanti, dal punto di vista sociale, vengono codificate nel linguaggio comune. In questo modo, partendo da una lista di 4500 parole e termini impiegati per descrivere la personalità è riuscito a individuare dodici fattori che sono alla base del suo test di personalità, il questionario 16PF.

In seguito, l'affinamento delle metodologie di analisi ha portato all'individuazione di diversi fattori disposizionali caratterizzanti i tratti della personalità:

- i dieci fattori di Guilford (1976)
- gli otto fattori di Comrey (1970, 1980, 1995),
- i tre fattori di Eysenck (1969, 1976).

Recentemente i numerosi studi sui tratti della personalità sono stati analizzati e confrontati e i tratti sono stati raggruppati in cinque livelli che descrivono i cinque tratti caratterizzanti la personalità. La validità del modello “Big Five” è stata confermata da numerose ricerche e indagini, che hanno inoltre dimostrato l’affidabilità del test. Vi è un’elevatissima congruenza tra etero e autovalutazione espresse utilizzando i questionari, le liste degli aggettivi ed entrambi gli strumenti combinati.

Lo studio dei tratti della personalità, che rappresentano peculiari caratteristiche psicologiche (Costa, Gianecchini, 2009), risulta dunque utile in ambito organizzativo per la valutazione dei talenti e soprattutto per individuare ed assegnare la persona giusta al posto giusto. In particolare, il modello si pone come uno strumento rilevante per l’individuazione dei profili di personalità più idonei ai vari criteri organizzativi; consente una valutazione della personalità impiegando termini del linguaggio comune, che le persone utilizzano quotidianamente per comunicare, descrivere e giudicare. L’esame della personalità perde quella connotazione “esoterica” che caratterizza gli altri modelli, permettendo così una comprensione facile ed immediata e un impiego anche da parte di persone che, pur non essendo esperte in materia psicologica, devono fronteggiare problemi di valutazione della personalità nella gestione delle risorse umane (Caprara, Barbaranelli, Borgogni, 1993).

Le dimensioni fondamentali del “Big Five” sono:

1. estroversione: una persona estroversa è generalmente molto socievole, sa stare con gli altri, ha un orientamento fiducioso ed entusiasta nei confronti dei terzi e della vita;
2. disponibilità (gradevolezza): è un tratto tipico delle persone tolleranti, generose, cortesi, di indole difficilmente aggressiva o egoista;
3. coscienziosità: individua persone responsabili, affidabili, puntuali e orientate al lavoro;

4. stabilità emotiva (nevroticismo): la caratteristica di questo tratto, visto dal lato negativo, è quella di percepire alti livelli di ansietà, di rabbia e di instabilità umorale (Costa, Giannecchini, 2009);
5. apertura mentale (estroversione): sono persone curiose, colte, di larghe vedute, con vari interessi e tendono ad essere autosufficienti.

Per ognuno dei Big Five sono state individuate due sottodimensioni e ognuna fa riferimento ad aspetti diversi della medesima dimensione. Ogni sottodimensione presenta una metà di affermazioni formulate in senso positivo e un'altra metà formulata in senso negativo. Le dieci sottodimensioni sono: dinamismo, dominanza, cooperatività, cordialità, scrupolosità, perseveranza, controllo dell'emozione, controllo degli impulsi, apertura alla cultura e apertura all'esperienza (Caprara, Barbaranelli, Borgogni, 1993).

Nella pagina seguente, figura 2.2, sono analizzati i cinque tratti caratterizzanti la personalità.

I risultati del “Big Five Questionnaire”, composto da 132 affermazioni in base alle quali il candidato dovrà esprimere il suo accordo in una scala composta da cinque valori che partono da “assolutamente falso per me” per raggiungere l’apice con “assolutamente vero per me”, rappresentano una previsione del successo lavorativo; in particolare essi evidenziano la relazione esistente tra performance lavorativa e tratti della personalità, che devono essere considerati nell’assegnazione della mansione da svolgere. In quest’ambito la “job analysis”³, cioè l’analisi della posizione e delle attività previste per uno specifico lavoro, gioca un ruolo fondamentale perché permette di capire e definire la “job specification”⁴, ovvero il mix delle caratteristiche personali

³ Job analysis: raccolta di informazioni sulla posizione che mira a rilevare i compiti che vengono svolti, come vengono svolti e a quale risultato finale portano, analizzando contemporaneamente anche il contesto lavorativo esterno.

⁴ Job specification: analisi dei requisiti necessari per svolgere al meglio i compiti richiesti dalla posizione occupata. Si fa riferimento alle capacità, alle abilità e all’esperienza che il titolare della posizione dovrebbe possedere.

rilevanti per lo svolgimento di una determinata attività lavorativa (Borgogni, 2008).

Figura 2.2 Tratta da V. Manna.

Fattori di personalità	Descrizione dicotomica
Apertura (<i>openness</i>)	Inventivo/curioso/innovatore vs. coerente/prudente/conservatore con diverso apprezzamento per l'arte, le emozioni, l'avventura, le idee insolite, le curiosità e la varietà delle esperienze
Coscientiosità (<i>conscientiousness</i>)	Efficiente/organizzato vs. facilon/trascurato con una diversa tendenza a mostrare l'autodisciplina, ad agire con lealtà e determinazione verso lo scopo, alla pianificazione dell'azione piuttosto che all'atto spontaneo
Estroversione (<i>extraversion</i>)	Estroverso/energico vs. solitario/riservato con diversa espressione di energia, emozioni positive, spontaneità e tendenza a cercare stimoli in compagnia di altri
Gradevolezza (<i>agreeableness</i>)	Amichevole/compassionevole vs. freddo/cattivo con diversa tendenza a essere compassionevole e cooperativo piuttosto che sospettoso e ostile verso gli altri
Nevroticismo (<i>neuroticism</i>)	Sensibile/nervoso vs. sicuro/sereno con diversa tendenza a vivere facilmente emozioni spiacevoli, come la rabbia, l'ansia, la depressione o la vulnerabilità

Dai primi anni Novanta il “Big Five” è stato considerato una sorta di predittore del comportamento organizzativo. Particolarmente rilevanti in quest’ambito sono le ricerche di Barrick, Mount e Judge (2001), volti ad evidenziare la relazione tra performance e personalità.

I risultati confermano la validità predittiva delle cinque dimensioni della personalità. In particolare, la capacità predittiva della Coscienziosità è nettamente superiore a quella di altre dimensioni. Le persone che risultano affidabili, precise e persistenti hanno rendimenti superiori rispetto ad individui che non presentano le medesime caratteristiche. Questi soggetti, inoltre, sono molto coinvolti nelle attività lavorative e sono meno propensi a praticare turnover e assenteismo. Mentre la Coscienziosità presenta una capacità predittiva che vale per tutti i gruppi professionali ed è generalizzabile a tutti i criteri di prestazione, l’Estroversione, la Gradevolezza e l’Apertura mentale sono scarsamente validi omnibus (Borgogni, 2008). Tuttavia sono predittori importanti per alcune mansioni organizzative e per determinati criteri di performance: l’Estroversione è una caratteristica importante per tutte quelle attività che richiedono un’interazione frequente con gli altri e nelle quali la componente relazionale è fondamentale; la Gradevolezza rappresenta un valido predittore per tutte quelle mansioni che richiedono la cooperazione tra individui membri del gruppo (si fa riferimento ai cosiddetti teamwork); la Stabilità emotiva e in particolare il suo polo opposto, il Nevroticismo, sono negativamente correlati con la prestazione. L’ansia, l’insicurezza, lo stress e il nervosismo influiscono negativamente nello svolgimento delle attività e dei compiti assegnati.

Nonostante diversi studi abbiano confermato la validità del “Big Five Questionnaire”, alcuni autori hanno evidenziato varie criticità: le cinque dimensioni sono troppo ampie per una descrizione specifica della personalità. Esse consentono, dunque, un’analisi superficiale della persona (McAdams, 1992). Inoltre i cinque termini utilizzati per identificare la personalità non

hanno una validità scientifica, in quanto sono “folk concepts”, ovvero termini popolari (Tellegen, 1993). Nonostante ciò, il “Big Five” rappresenta un quadro di riferimento condiviso ed accettato per una descrizione valida della personalità.

Lo studio della personalità attraverso i test psicologici, dunque, permette di esaminare le caratteristiche emotive, motivazionali e relazionali che rappresentano la base dell’interazione tra individuo e ambiente, oltre ad individuare i soggetti adatti a ricoprire un determinato ruolo all’interno dell’organizzazione. In effetti, i test sono utilizzati, coadiuvati da prove situazionali e da simulazioni, nel processo di selezione del personale e nel processo di valutazione. Diverse sono le tecniche utilizzate, tra le quali:

- Behavioral Event Interview (BEI): (o Intervista basata sugli Eventi Comportamentali) è una tecnica che si basa sul principio che il comportamento passato, tenuto da una persona in una determinata situazione, rappresenta un importante predittore del comportamento che la stessa persona terrà in situazioni analoghe.
- L’assessment center: nato in ambito militare e utilizzato nell’intervallo tra i due conflitti mondiali, è lo strumento di valutazione più efficiente e completo; si avvale di diversi metodi di selezione, coinvolgendo diversi momenti di valutazione e più valutatori, dalle prove simulate ai test generali di abilità e personalità (Costa, Gianecchini, 2009). L’assessment è costituito da prove individuali e di gruppo, tutte finalizzate a mettere alla prova il/i candidato/i.

Tra le prove di gruppo è possibile individuare: la “Leaderless Group Discussion”, che consta di discussioni di gruppo nelle quali i partecipanti (con o senza ruoli assegnati) devono risolvere un problema che è stato loro assegnato in un tempo predeterminato; il “Business Game”, caratterizzato dalla riproduzione di un ambiente organizzativo pressoché reale (con quadri di comando, statistiche, indici numerici) nel

quale i partecipanti sono invitati a prendere delle decisioni in base al contesto che si trovano a fronteggiare, per poi ridefinire la strategia aziendale; il “Role playng individuale”, caratterizzato dall’assegnazione a ciascun partecipante di un ruolo, in modo da mettere in evidenza le competenze relazionali e il grado di collaborazione di ciascun individuo. Per quanto riguarda le prove individuali, è possibile prendere in considerazione la cosiddetta prova “In-basket”, nella quale al partecipante è assegnato il ruolo di manager e, in quanto tale, ha il compito di prendere decisioni sui vari problemi che gli vengono presentati; valido è anche il “Role-playng individuale”, che è caratterizzato dall’assegnazione al partecipante di uno specifico ruolo, in base al quale dovrà gestire una situazione difficile. Il partecipante dovrà gestire le difficoltà proponendo una soluzione, einteragendo con l’assessor (membro del gruppo dei giudici che interpreta il ruolo dell’interlocutore) sotto la supervisione di un altro assessor, incaricato di osservare l’interazione.

Dopo l’individuazione di un determinato profilo tramite le tecniche elencate, si procede con un colloquio di valutazione (che rappresenta una sorta di feedback), caratterizzato dalla comunicazione al candidato o ai candidati della valutazione ottenuta. E’ in questa fase che contano le capacità di chi conduce il colloquio di fondere le esigenze dell’organizzazione con le caratteristiche individuali evidenziate durante l’assessment (Borgogni, 2008).

2.2.1 La personalità in ambito organizzativo

L’importanza attribuita alla personalità può apparire esagerata. In realtà essa è fondamentale per capire le dinamiche motivazionali e le interazioni che possono nascere all’interno di un contesto organizzato. In particolare,

prendendo in considerazione la personalità, è possibile individuare l'adattamento e la soddisfazione di un individuo nella sua vita lavorativa.

In quest'ambito è utile prendere in considerazione il modello degli "orientamenti organizzativi della personalità" (Tosi, Pilati, 2010).

Il modello distingue tre figure:

1. l'istituzionalizzato: si identifica con la cultura e i valori organizzativi, rappresentando un personaggio fedele per l'organizzazione stessa, tendendo ad enfatizzarne gli obiettivi. Nutre rispetto per la gerarchia e i superiori;
2. il professionista: è un individuo che predilige l'accrescimento delle sue competenze, più che lo sviluppo organizzativo in senso lato. Si focalizza cioè su ciò che può aumentare la sua professionalità, considerando le richieste dell'organizzazione come un "surplus" da evitare;
3. l'indifferente: non è uno "stakanovista" e lavora per lo stipendio. Il suo commitment nei confronti dell'organizzazione è a livelli minimi, perché predilige altri aspetti della vita, ponendo il lavoro in secondo piano.

Le personalità descritte rappresentano genericamente l'approccio degli individui all'interno delle organizzazioni, tuttavia sono delle "personalità-tipo" di cui può avvalersi il management per capire dove collocare determinati soggetti all'interno dell'organizzazione.

La personalità influenza e determina, inoltre, il cosiddetto controllo personale (locus of control). In maniera specifica, in base a studi condotti dallo psicologo Rotter, il locus of control indica la percezione che gli individui hanno circa la possibilità di controllare la propria vita. Indica quindi se un individuo è convinto che le sue azioni abbiano un peso nel direzionare gli eventi gli accadono. Il locus rappresenta una variabile molto importante, in

quanto determina l'atteggiamento, la motivazione e la spinta ad agire del soggetto ed evidenzia il rapporto esistente tra motivazione-comportamento-performance.

E' possibile distinguere il locus of control interno e il locus of control esterno.

- Locus of control interno: è caratterizzato dall'attribuzione interna del controllo (io controllo la mia vita). In maniera più specifica, i soggetti aventi locus interno sono individui che credono di poter esercitare un'influenza sulla propria vita. Essi sono in grado di autodeterminarsi, in quanto credono che sforzi e impegno possono produrre i risultati attesi. Questi individui si impegnano nella ricerca attiva di strumenti e soluzioni, perché ritengono che le soluzioni trovate siano alla loro portata; posseggono inoltre alti livelli motivazionali. In ambito organizzativo, soggetti di questo tipo sono in grado di controllare stress e ansia.
- Locus of control esterno: i soggetti caratterizzati da locus esterno si sentono spesso in balia dell'imprevedibilità e non ricercano soluzioni autonome, ma si affidano agli altri. In questi individui la motivazione è debole e hanno un approccio prevalentemente negativo alla vita.

Nella realtà la distinzione tra persone con locus interno o esterno non è così netta. Gli individui hanno una tendenza in uno dei due sensi, ma sono molteplici le fonti di variazioni. Circostanze e aspettative di volta in volta diverse possono modificare l'atteggiamento dei soggetti, che avranno, in base alla circostanza, un approccio "aggressivo" e determinato o avvilito e arrendevole.

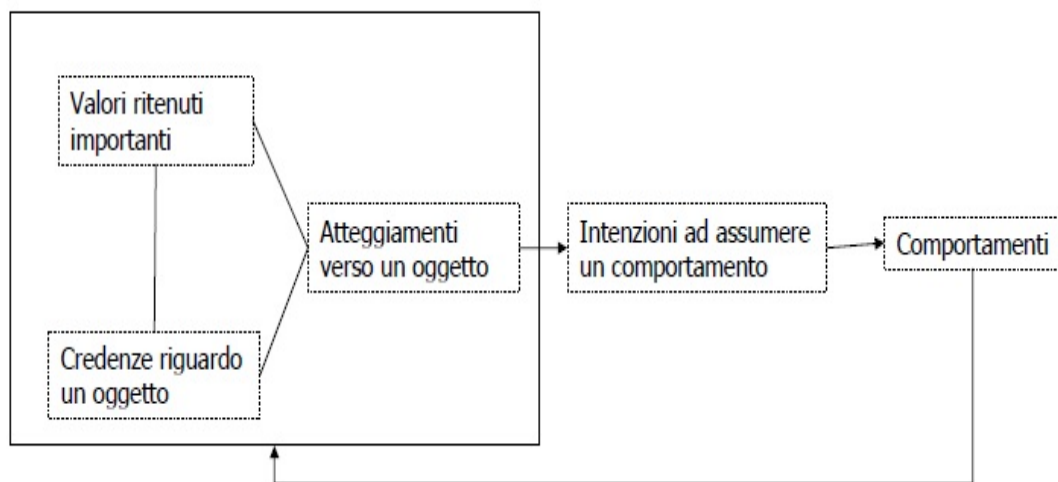
2.3 Gli atteggiamenti

Gli atteggiamenti rappresentano un campo di studio parzialmente inesplorato dal management. Pur influenzando il comportamento individuale e conseguentemente la motivazione, costituiscono la dimensione irrazionale ed intima dell'individuo che, non essendo visibile immediatamente ad occhio nudo, stenta ad emergere.

Tra le più chiare definizioni di atteggiamento, spicca quella proposta da Eagly e Chaiken, che lo definiscono come una “tendenza psicologica che viene espressa valutando una particolare entità con qualche grado di favore o di sfavore” (Bagozzi, 1999: 1).

Gli atteggiamenti sono inoltre influenzati da valori e credenze. E' possibile individuare tale relazione dal seguente schema:

Figura 2.3 (Tosi, Pilati, 2008: pag. 31)



Oltre a rappresentare una componente che determina il comportamento dell'individuo, gli atteggiamenti rappresentano una finestra sugli stati psicologici delle persone che li attuano. (Bagozzi, 1999). In effetti essi determinano il “concetto di sé”, che ha un profondo impatto su come un

individuo elabora le informazioni del mondo esterno e come comunica con gli altri. Essi, inoltre, influenzano le decisioni, i progetti e le intenzioni, fornendo le ragioni e la motivazione per agire.

A differenza dei tratti della personalità, gli atteggiamenti seppur radicati possono mutare nel tempo. E il cambiamento avviene quando si detengono informazioni aggiuntive o quando il soggetto modifica le motivazioni del comportamento (Tosi, Pilati, 2008).

E' importante considerare gli atteggiamenti degli individui nei confronti del lavoro, in quanto atteggiamenti e commitment organizzativo rappresentano elementi fondamentali per lo sviluppo competitivo aziendale, per il clima organizzativo, per la performance e per la soddisfazione lavorativa. Quest'ultima si riferisce a come si percepisce il proprio lavoro, indicando l'atteggiamento di piacere/dispiacere che si prova nei confronti dei compiti che si svolgono (Cortese, 2001). Concettualmente, la soddisfazione non è un sinonimo di coinvolgimento nei confronti del lavoro che si svolge. In effetti, il coinvolgimento si riferisce al grado con cui un lavoratore si sente assorbito dal proprio lavoro, che potrebbe essere soddisfacente o meno a seconda del risultato del coinvolgimento stesso.

Per questo una delle mete del management è quella di creare una correlazione positiva tra performance e soddisfazione, comprendendo le dinamiche del comportamento individuale, di gruppo e organizzativo.

Nella gestione della soddisfazione lavorativa, della performance e della motivazione, la tematica del "fit persona-ambiente" rappresenta un aspetto da non trascurare (Gabrielli, 2010: 89). Il "fit" rappresenta la congruenza dei valori della persona con la cultura e i valori dell'organizzazione: un'alta congruenza tra i valori personali e i valori aziendali assicura un rapporto duraturo e sereno col lavoratore.

2.4 Le percezioni

Le percezioni possono essere definite come la rappresentazione interna del mondo esterno. In particolare esse rappresentano il risultato di un processo cognitivo attraverso il quale gli individui raccolgono le informazioni riguardanti persone, oggetti ed eventi. Il processo è sintetizzato nella figura 2.4 (Gabrielli, 2010: pag. 91):

Figura2.4



Il perciver può spesso incorrere in errori di percezione, che rappresentano dei veri e propri pregiudizi percettivi che creano distorsioni della realtà (Tosi, Pilati, 2008).

- Effetto alone: avviene quando la percezione di un tratto è influenzata dalla percezione di altri tratti dell'individuo o dell'oggetto;
- indulgenza: il soggetto valuta costantemente in maniera molto positiva altri individui persone o altri oggetti;
- tendenza centrale: il soggetto evita di esporsi prendendo una posizione chiara ed evita di valutare estremamente altri individui o oggetti;
- effetto attualità: il soggetto tende a ricordare esclusivamente le informazioni più recenti;
- effetto contrasto: il soggetto tende a valutare persone e oggetti in base alle caratteristiche di persone e oggetti osservati recentemente.

Un altro errore percettivo è rappresentato dalla teoria dell'attribuzione: in sostanza il soggetto tende ad attribuire a fattori esterni i successi degli altri e i suoi errori, ma al contrario attribuisce i suoi successi e gli errori altrui a fattori interni (Tosi, Pilati, 2008).

Il processo appena descritto è definito “errore di attribuzione fondamentale” e introduce la cosiddetta “distorsione di autocompiacimento”. Il soggetto tende ad attribuire a se stesso meriti e successi, mentre si spoglia di ogni responsabilità per quanto riguarda gli insuccessi. L'implicazione organizzativa eclatante di quest'errore percettivo risiede nella valutazione della performance: è in questa fase, infatti, che emergono disaccordi tra valutatori e valutati. Disaccordi che potrebbero potenzialmente compromettere i rapporti lavorativi e in casi gravi il clima organizzativo. Robert Sutton, professore della Stanford University, sostiene infatti che le valutazioni delle prestazioni, nonostante siano fondamentali per attivare meccanismi di feedback, rappresentano il “tasto dolente” delle organizzazioni e potrebbero pertanto comprometterne l'intero clima.

Charles Jacobs, autore di “Management Rewired”, afferma che il cervello oppone resistenza anche a quello che viene comunemente definito come un feedback costruttivo, ancor di più quando le critiche sono negative: quando le persone incontrano delle informazioni in conflitto con l'immagine che hanno di sé, tendono a modificare queste informazioni piuttosto che cambiare se stessi. Così, quando il valutatore fornisce un feedback negativo come valutazione della performance, i meccanismi di difesa del loro cervello si attivano, rendendo così improbabile una motivazione al cambiamento.

In realtà la valutazione dovrebbe rappresentare un momento di riflessione e chiarezza; chiarezza da parte del valutatore che deve illustrare quali sono gli obiettivi da raggiungere, i tempi da rispettare, le procedure da seguire e i

risultati attesi. E il tutto dovrebbe avere un effetto positivo sulla motivazione, in quanto l'individuo dovrebbe essere incentivato a "fare di più".

Il management deve dunque fornire ai lavoratori e a coloro che fanno parte di contesti organizzativi mansioni e incarichi tali da permettere di realizzarsi e progredire attraverso un lavoro gratificante che deve dare a chi lo svolge un arricchimento che trascende la sfera lavorativa per interessare la sua interiorità (Herzberg, 1959).

Conclusioni

L'elaborato vuole evidenziare la centralità delle risorse umane nelle organizzazioni. E' possibile essere competitivi ed efficienti senza considerare il capitale umano e senza investire nella sua formazione? Lo "human capital" rappresenta il reale fondamento di un'impresa: nessuna organizzazione potrebbe esistere senza prendere in considerazione le risorse umane. Le persone rappresentano l'aspetto chiave della strategia d'impresa ed è pertanto opportuno ascoltarle, valorizzando il loro potenziale.

Un ruolo importante è svolto dai manager che devono considerare la dimensione più intima del capitale umano, devono saper cogliere le differenze individuali e saperle "posizionare" al meglio nel contesto organizzativo specifico. Infine, per quanto riguarda la motivazione, i people manager devono conoscere i bisogni, le esigenze, le aspirazioni del personale, per incentivarlo in maniera efficiente.

Non bisogna perdere di vista il fatto che i protagonisti dell'efficienza delle organizzazioni sono gli attori individuali, con le loro caratteristiche uniche ed irripetibili. Bisogna dar loro voce, superando gli sterili approcci gestionali che mirano esclusivamente al perseguimento del profitto.

Bibliografia

- Adams J. S. (1965), *Inequity in social exchange*, 2. Academic Press, New York.
- Avallone F. (1994), *Psicologia del lavoro. Storia, modelli, applicazioni*, Carocci Editore, Roma.
- Bagozzi R. (1999), *Atteggiamenti intenzioni comportamento*, Franco Angeli, Milano.
- Barbaranelli C., Borgogni L., Caprara G. V. (1993), *Big Five Questionnaire: manuale*, Organizzazioni Speciali, Firenze.
- Borgogni L., a cura di (2002), *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano.
- Borgogni L., a cura di (2008), *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano.
- Caprara G. V., Cervone D. (2000), *Personalità. Determinanti, dinamiche, potenzialità*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Cortese G. C. (2005), *Motivare*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Costa G., Gianecchini M. (2009), *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano.
- Danny R. (2002), *Motivazione: l'arma vincente*, Franco Angeli, Milano.
- Gabrielli G. (2010), *People management*, Franco Angeli, Milano.
- Herzberg F. (1959), *The motivation to work*, Jhon Wiles & Sons, New York.
- Jones G. R. (2007), *Organizzazione. Teoria, progettazione, cambiamento*, Egea, Milano.
- Kreitner R., Kinicki A. (2008), *Comportamento organizzativo*, Apogeo, Milano.
- McAdams D. P. (1992), *The five factor model in personality: a critical appraisal*, Journal of Personality.

Monaco M. (2008), *Corso sul Goal Setting: programmazione e gestione degli obiettivi*, Mondadori, Milano.

Mondy R. W., Noe R. M., Premeaux S. R. (1999), *Human resource management*, Prentice Hall, New Jersey.

Quaglino G. P. (1999), *Voglia di fare, motivati per crescere nell'organizzazione*, Guerini e Associati, Milano.

Tellegen A. (1993), *Folk concepts and psychological concepts of personality and personality disorder*, Psychological Inquiry.

Tosi H. L., Pilati M. (2008), *Comportamento Organizzativo*, Egea, Milano.