

Fondamenti di Organizzazione

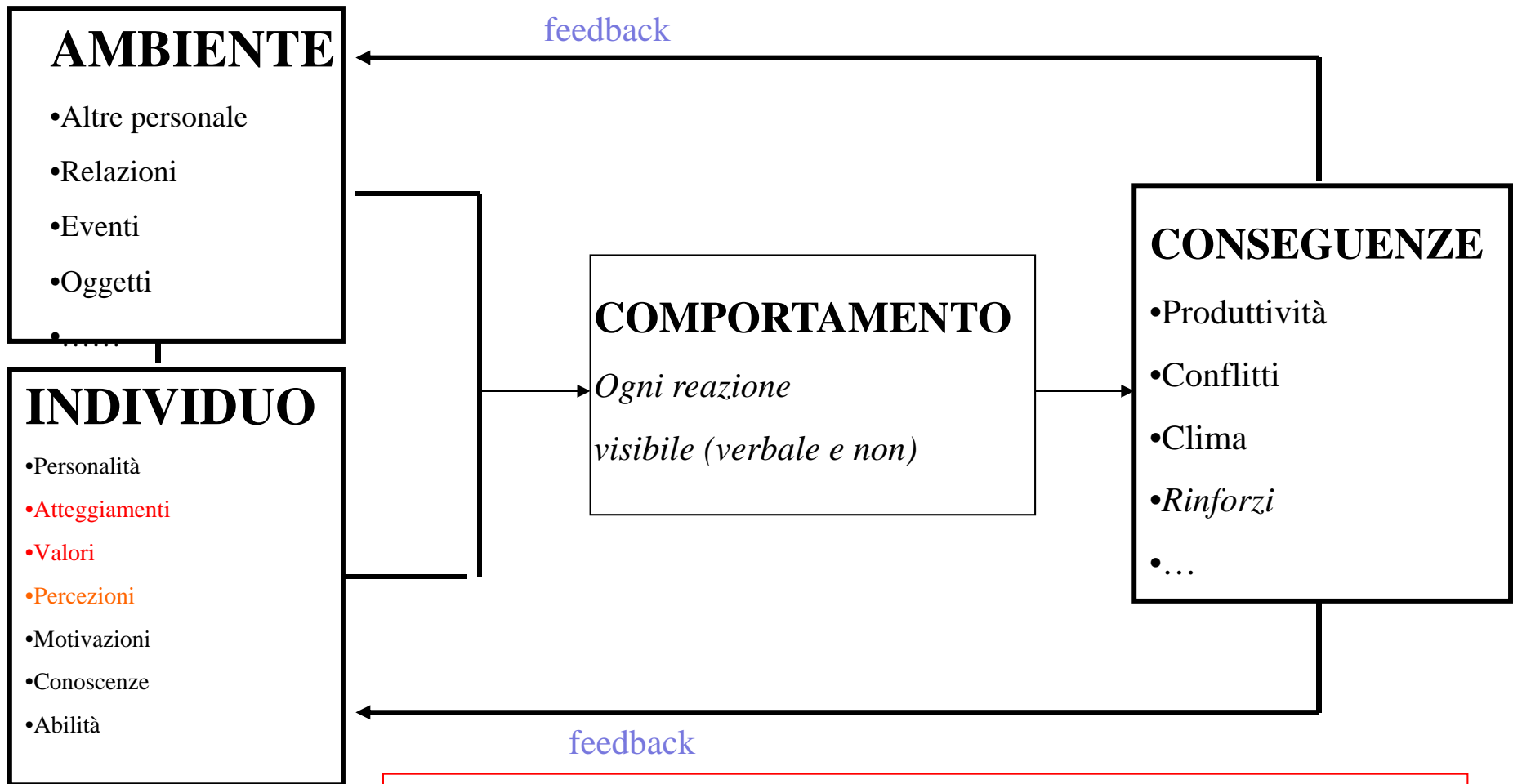
Classe 6

Gli atteggiamenti
Ubaldo Macchitella

Mettiamo in pratica...

- Nella lezione del **6 marzo** ospiteremo il dott. Paolo Bolla di Hay Group.
- Il dott. Bolla simulerà un colloquio di selezione a tre di voi.
- Per “candidarsi”, inviate CV e (se volete) lettera di motivazione a: simsel06@gmail.com
- Posizione per cui candidarsi è sul Webspaces
- Posizione non in Hay Group ma in una sua azienda cliente, che ha affidato a Hay Group il processo di selezione.

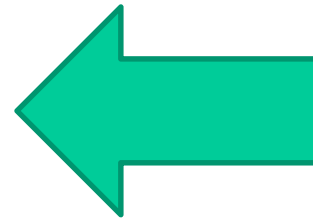
Un modello-base del comportamento individuale



Comportamento = f(relazione individuo, ambiente)

Le determinanti individuali del comportamento

- Personalità
- Atteggiamenti e valori
- Motivazione

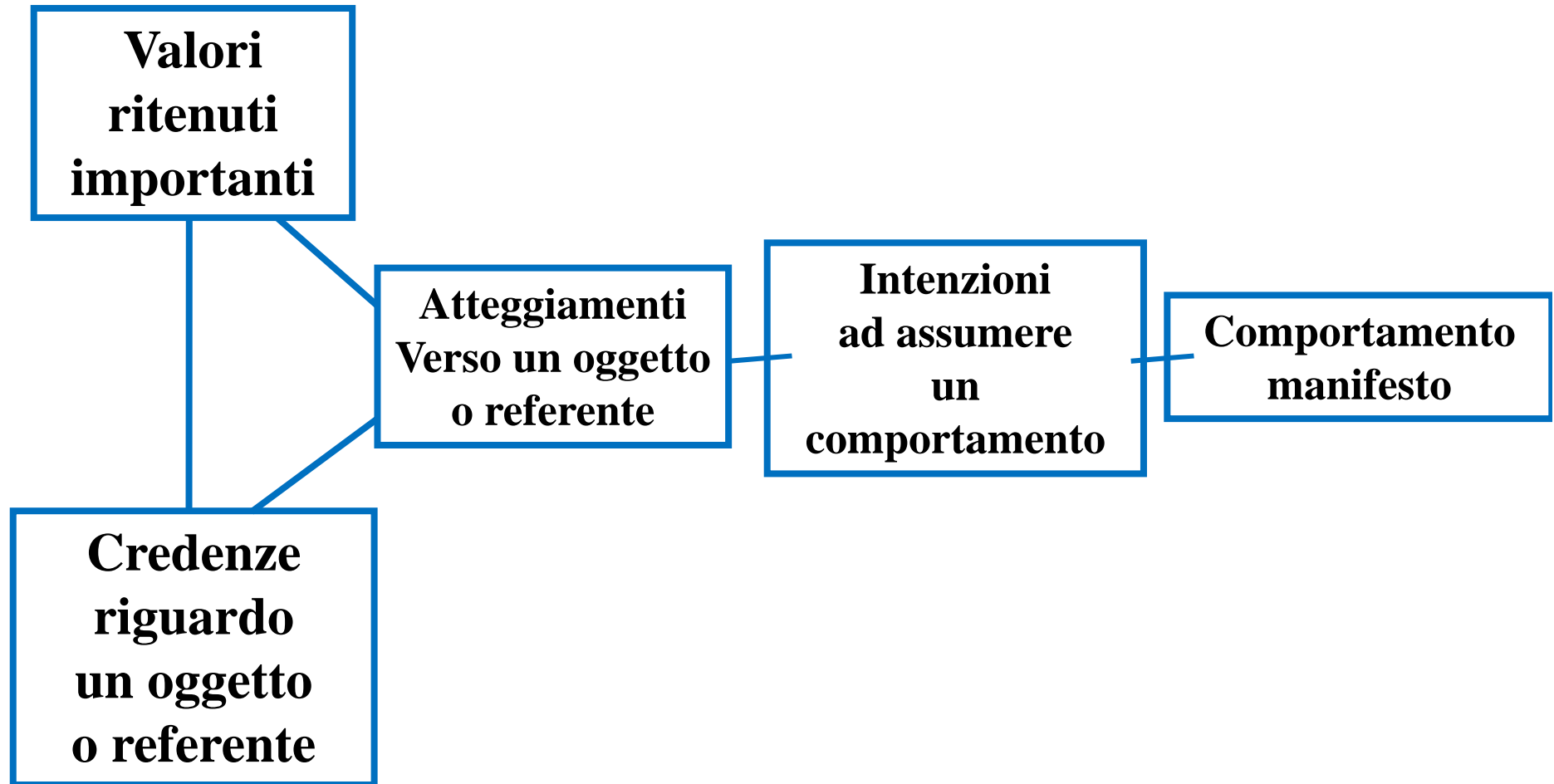


Che cosa è un atteggiamento

Gli atteggiamenti riflettono *ciò che una persona gradisce o non gradisce del proprio ambiente* o più nello specifico, delle persone con cui si relaziona, delle situazioni e degli eventi, delle attività che svolge.

Gli atteggiamenti sono pertanto delle *tendenze psicologiche a porsi in modo favorevole o sfavorevole* verso un determinato oggetto o persona (atteggiamento positivo o negativo).

Come si formano gli atteggiamenti?



Elementi che definiscono l'atteggiamento e processo di formazione dell'atteggiamento

Un atteggiamento si costruisce su un sistema organico di *conoscenze, valori (riflettono il senso di ciò che è giusto e sbagliato), credenze (espressione del pensiero di una persona circa un oggetto – realtà percepita) e reazioni emotive* che si riferiscono a un oggetto, a una persona, relazione o situazione.

Ad esempio: avere un atteggiamento positivo verso la retribuzione che percepisco:

- Valore del benessere economico;
- Credenza relativa alla rilevanza della retribuzione nel creare le premesse per un benessere economico;
- Cognizione della congruenza tra ciò che faccio e la retribuzione che percepisco.

Elementi che definiscono l'atteggiamento e processo di formazione dell'atteggiamento

Gli atteggiamenti si formano attraverso *esperienze dirette e indirette* dell'oggetto a cui si riferiscono, attraverso i rinforzi e attraverso processi di apprendimento sociale.

Gli atteggiamenti portano in alcuni casi a manifestare un certo comportamento, in tutti gli altri casi, gli atteggiamenti sono interni alla persona, quindi non osservabili.

A cosa servono gli atteggiamenti?

- *Quadro di riferimento* gli atteggiamenti ci aiutano a dare un senso all'ambiente che ci circonda fornendoci un quadro di riferimento in base a cui selezionare gli aspetti rilevanti delle situazioni e interpretarli;
- *Rinforzo* di comportamenti “adattivi” per la persona ovvero “il mezzo per un fine”: proteggersi da esperienze potenzialmente negative;
- Espressione di *valori* che facilita l'avvicinamento e l'integrazione in gruppi/organizzazioni coerenti con i propri valori;
- *Protezione del proprio ego* attraverso atteggiamenti positivi o negativi verso oggetti rispetto a cui si sono tenuti comportamenti connotati positivamente o negativamente (ci aiutano a mantenere l'immagine e il rispetto che abbiamo di noi stessi);
- *Riconciliazione delle contraddizioni* su atteggiamenti contraddittori

A cosa servono gli atteggiamenti? Sono importanti per la vita aziendale?

- Provate ad indicare alcuni atteggiamenti che vi sembrano importanti per il successo della persona e dell'organizzazione.
- Che ne pensate di questo?

http://www.youtube.com/watch?v=PK2XvOs8e1s&feature=results_main&playnext=1&list=PL59715F517ACDA36C

Atteggiamenti e sviluppo del potenziale

- Alcuni atteggiamenti possono essere predittori della leadership.
- In fase di selezione e/o nell'ambito dei programmi di sviluppo del potenziale, è possibile fare un assessment di alcuni atteggiamenti per individuare i cosiddetti “high-potentials”

<http://www.atrium.haygroup.com/it/our-products/growth-factors-overview.aspx>

Atteggiamenti e impatto sull'individuo

Gli *atteggiamenti* che le persone hanno nei confronti delle attività che svolgono, dei contesti in cui le svolgono e delle persone e relazioni che li caratterizzano *influenzano il grado di soddisfazione, di attaccamento all'azienda, più in generale il clima nel team di lavoro, il livello di benessere* che le persone stesse sperimentano.

La ricerca mostra come gli atteggiamenti che una persona ha nei confronti di attività, situazioni e relazioni-chiave possono influenzarne lo *stato di salute*.

Job satisfaction

- Rispecchia quanto la persona è gratificata e realizzata sul lavoro e per il tipo di lavoro che svolge.
- È influenzata dai *bisogni*, interessi, *aspirazioni* e percezioni di auto-efficacia della persona e da fattori di contesto quali i contenuti del lavoro, la relazione con i colleghi e con il capo, le condizioni generali di lavoro e le politiche di gestione delle persone.
- Influenza il turn over, l'assenteismo, l'efficacia dell'agire; non
- In altre parole, la job satisfaction (e non solo) è legata all'atteggiamento delle persone verso il proprio lavoro

<http://www.youtube.com/watch?v=0GVpcsZhzEk&feature=related>

Gli atteggiamenti rilevanti in ambito organizzativo

Commitment

Impegno che riflette l'identificazione (anche in virtù del fit (coerenza) persona-organizzazione) e l'attaccamento della persona all'organizzazione (affettivo, continuativo e normativo).

Una persona con un elevato commitment è una persona che si sente molto parte dell'organizzazione stessa.

Atteggiamenti delle persone, soddisfazione sul lavoro e performance

Gli **atteggiamenti** delle persone nei confronti del loro lavoro e il grado di **commitment organizzativo** (grado con cui una persona si identifica con un'organizzazione e si sente in sintonia con essa) sono due elementi importanti che possono fare la differenza in termini di **vantaggio competitivo** di un'impresa, di livello di performance e di soddisfazione sul lavoro.

Uno degli **scopi chiave della gestione del comportamento** organizzativo è quello di *creare un forte collegamento tra la performance e la soddisfazione*, attraverso la comprensione del comportamento individuale, di gruppo e organizzativo, grazie all'analisi della **percezione**, della **motivazione** e dei **processi decisionali**.

Di cosa si compongono gli atteggiamenti?

Gli atteggiamenti sono formati da tre componenti:

- 1. Affettiva:** sentimenti, stati d'animo, emozioni che accompagnano l'atteggiamento stesso (es. fumare è piacevole, rilassante, disgustoso)
- 2. Cognitiva:** ciò che una persona pensa delle caratteristiche dell'oggetto dell'atteggiamento (es. fumare meno di 5 sigarette al giorno non fa male; il fumo passivo è molto dannoso, fumare fa venire il cancro)
- 3. Comportamentale:** la spinta ad azioni, esplicite od implicite (es. “mi accendo una sigaretta”, “adesso basta smetto”, “da lunedì cambio vita”)

Stabilità degli atteggiamenti

- Gli atteggiamenti *possono essere relativamente stabili ma non sono imm modificabili* come i tratti di personalità
- La stabilità degli atteggiamenti è riconducibile a:
 - la **numerosità** e il **grado di priorità** dei bisogni che soddisfano (atteggiamento stabile se soddisfa molti bisogni, gerarchicamente importanti per individuo);
 - il fatto che siano frutto di una **esperienza diretta** o meno (più difficili da modificare i primi);
 - la fase del **ciclo di vita** della persona.

Modificabilità degli atteggiamenti (1)

- Gli atteggiamenti cambiano in relazione a:
 - una informazione/conoscenza* che prima non si aveva e/o in relazione a una esperienza che viene interpretata in modo diverso da come era stata interpretata in precedenza;
 - una dissonanza cognitiva*;

Modificabilità degli atteggiamenti (2)

- Gli atteggiamenti cambiano in relazione a:
 - una variazione della *configurazione dell'oggetto* a cui si riferiscono (es. atteggiamento negativo verso l'azienda che non mi dà l'aumento, atteggiamento positivo quando l'aumento arriva)
 - una variazione nella *rilevanza dell'oggetto* a cui si riferiscono (es. Sara ha un atteggiamento molto positivo/negativo nei confronti del lavoro; quando nasce il suo primo bambino l'atteggiamento da negativo diventa neutro)

Focus sulla dissonanza cognitiva

NON ESISTONO ATTEGGIAMENTI ISOLATI (es: è probabile che l'atteggiamento nei confronti del posto di lavoro sia collegato agli atteggiamenti verso il tipo di lavoro, i colleghi, il capo, il luogo, ...), ma esistono CLUSTER di atteggiamenti +/- coerenti tra loro.

Focus sulla dissonanza cognitiva

La **teoria della dissonanza cognitiva** è basata sull'idea che le persone hanno bisogno di sentire una corrispondenza tra il loro comportamento e i loro atteggiamenti, credenze e pensieri.

Quando non avvertono questa corrispondenza insorge una dissonanza cognitiva che è involontaria a contenere e ridurre perché si prova disagio (si è motivati a giustificare o spiegare il proprio comportamento, pensieri e sentimenti e ciascun sentimento, pensiero e comportamento deve essere coerente con gli altri).

La dissonanza può sorgere quando vi siano *insufficienti giustificazioni* per ciò che si sta facendo (dissonanza decisionale) o quando vi siano *aspettative disattese*.

Come posso ridurre una dissonanza cognitiva?

La dissonanza cognitiva può essere ridotta in tre modi:

- producendo un cambiamento nell'ambiente;
- modificando il comportamento;
- modificando il proprio mondo cognitivo (ovvero il sistema delle proprie rappresentazioni cognitive e delle loro relazioni funzionali interne).

Bocconi

So che fumare fa male
(cognizione)

Continuo a fumare
(comportamento)

Dissonanza Cognitiva

Smetto di fumare (cambio comportamento)

Cerco nuove info sul fumo; scredito la conoscenza “il fumo fa male”, mi convinco che i benefici invisibili” di astinenza non compensano il piacere del fumo, ... (cambio mondo cognitivo)

Convinco gli altri che fumare “fa bene all’anima” (cambio l’ambiente)