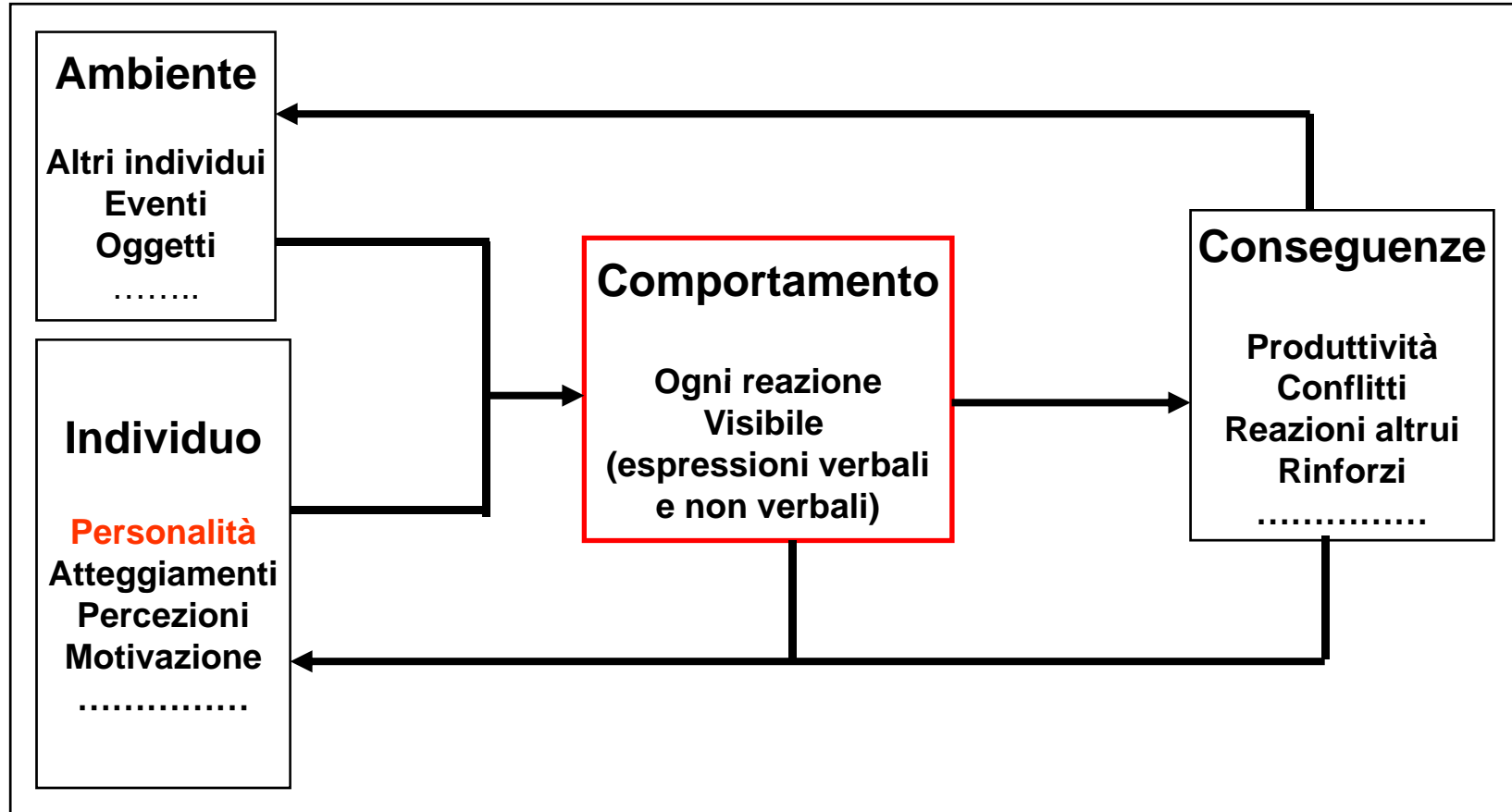


Fondamenti di Organizzazione

Alle basi del comportamento: personalità e
differenze individuali

Ubaldo Macchitella

Un modello di base del comportamento individuale



Comportamento = f(individuo, ambiente)
Comportamento → successo, insuccesso (business, carriera etc.)

Che cos'è la personalità?

“l'insieme *relativamente stabile* delle caratteristiche *psicologiche* di una persona, che definiscono l'unicità di una persona e che *influenzano* il modo con cui essa *interagisce* con altri e con l'ambiente”

Perché parliamo di personalità

- Sapere come si manifesta la personalità e come si misura è importante perché ha implicazioni per diversi momenti della vita manageriale
 - Come le persone si comportano quando viene lasciata loro libertà
 - Quale modello organizzativo è più efficace?
 - Quali stili utilizzare nella formazione e nell'apprendimento?
 - Come motiviamo le persone?
 - Chi fa che cosa?

La personalità: noi e le organizzazioni

- Esiste un match (o un mismatch!) tra la nostra personalità e quella delle organizzazioni con cui ci rapportiamo.
- Su questo si basano, tra le altre cose:
 - Le strategie di employer branding
 - Il meccanismo di attraction-selection-attrition
 - Il contratto psicologico

Employer branding

- Le aziende implementano strategie di comunicazione per attrarre i migliori talenti.
- Fanno leva su ciò che può differenziarle dalle altre e renderle *appealing* sui potenziali candidati.
- Si basano su elementi intangibili: valori, affinità, interessi comuni.



Attraction-Selection-Attrition

- Le persone “determinano l’organizzazione”
 - Le aziende attraggono e selezionano persone con determinate caratteristiche (valori, modi di essere, di pensare e di agire).
 - Con il passare del tempo, le persone che non si adattano al sistema e non ne condividono le caratteristiche tendono a lasciare il sistema.
 - Si crea un fit sempre maggiore tra aziende e persone, che rinforza questo meccanismo.
- Perché è importante che non ci sia eccessivo misfit?

Contratto psicologico

- Sull'idea di fit si basa il contratto psicologico, che lega una persona all'organizzazione.
- Il contratto psicologico è l'insieme delle *aspettative reciproche* tra persona e organizzazione.
- Il contratto psicologico è un importante fattore che determina i comportamenti individuali.
- Può essere transazionale o relazionale (di lungo periodo).
- Se stabile e duraturo, riduce turnover, aumenta la motivazione, l'efficacia, il successo della persona e dell'organizzazione

Il contratto psicologico: una visione dinamica

1975	Persona <ul style="list-style-type: none"> •lealtà, fedeltà •accettazione delle prescrizioni del job •impegno •affidabilità 	Organizzazione <ul style="list-style-type: none"> •sicurezza dell'impiego •promozioni •training •un supporto all'occorrenza
1995	Persona <ul style="list-style-type: none"> •impegno ("long hours..") •assunzione di responsabilità •competenze non solo tecnico-specialistiche •disponibilità a cambiare •tolleranza per l'ambiguità 	Organizzazione <ul style="list-style-type: none"> •retribuzioni elevate •incentivi (prestazione) •un lavoro •opportunità di crescita professionale
2011	Persona <ul style="list-style-type: none"> •equilibrio vita professionale e privata? •contesti poco gerarchici e meritocratici? 	Organizzazione <ul style="list-style-type: none"> •autonomia? •employability?

Personalità: tre diverse scuole di pensiero

1. Approcci disposizionali e **teorie genetiche** (“ci si nasce”)
2. Approcci **cognitivi** e teorie **dell'apprendimento** (“ci si diventa”)
3. **Orientamento evoluzionista**: una parte è ereditaria e una parte determinata dalle esperienze dei primi anni di vita.

Teoria dei tratti

- Si definisce tratto una particolare tendenza individuale relativamente stabile e duratura, a reagire in un determinato modo a livello comportamentale ed emotivo;
- Il sistema di tratti di personalità si stabilizza intorno ai 18-20 anni di età;
- La relazione tratto di personalità-comportamento non è sempre diretta: alcuni comportamenti vengono agiti in ragione di un processo di apprendimento (rinforzi, punizioni) che li ha modellati;

E tu che tipo sei?

- Esercitazione sui Big Five

Il modello dei Big 5 (McCrae & Costa, Caprara, anni '90)

Tratto	Descrizione
<i>Estroversione</i>	Affettività positiva, gregarietà, calore
<i>Stabilità emotiva</i>	Affettività negativa, ansia, auto-consapevolezza, vulnerabilità
<i>Piacevolezza relazionale</i>	Fiducia, assertività, attenzione agli aspetti relazionali
<i>Coscienziosità</i>	Competenza, ordine, auto-disciplina
<i>Apertura all'esperienza</i>	Immaginazione, curiosità, apertura mentale, azione

Il modello dei Big 5 (McCrae & Costa, Caprara, anni '90)

Punteggi alti	SCALA TRATTI	Punteggi bassi
Socievole, attivo, loquace, interessato alle persone, ottimista, ama divertirsi, affettuoso	ESTROVERSIONE	Riservato, sobrio, non esuberante, distaccato, impegnato nel dovere, chiuso, tranquillo
Calmo, rilassato, non emotivo, duro, sicuro, soddisfatto	STABILITA' EMOTIVA	Preoccupato, nervoso, insicuro, emotivo, inadeguato, ipocondriaco
Gentile, di animo buono, fiducioso, disponibile, indulgente, ingenuo, leale	PIACEVOLEZZA RELAZIONALE	Cinico, rude, sospettoso, non collaborativo, vendicativo, irritabile, manipolatore
Organizzato, affidabile, lavoratore, auto-disciplinato, puntuale, scrupoloso, ordinato, perseverante	COSCIENZIOSITA'	Privo di scopi, inaffidabile, pigro, trascurato, molle, negligente, edonista
Curioso, di ampi interessi, creativo, originale, ricco di immaginazione, anticonformista	APERTURA ALL'ESPERIENZA	Conformista, con i piedi per terra, interessi ristretti, non creativo, non analitico

Personalità e stili cognitivi

Myers-Briggs Type Indicator

Sistema di preferenze personali relative allo stile cognitivo ovvero al modo di percepire e dare un senso alla realtà. Tali preferenze sono organizzate in 4 dimensioni bipolari statisticamente indipendenti. Il Tipo Psicologico (sistema organizzato di preferenze) è dato da combinazioni individuali di:

- estroversione-introversione
- sensazione-intuizione
- pensiero-sentimento
- giudizio-percezione

MBTI

Dimensioni bi-polari	Ambito
Estroversione- Introversione	Dove focalizzo l'energia
Sensazione-Intuizione	Come raccolgo le informazioni
Pensiero-Sentimento	Come prendo le decisioni
Giudizio-Percezione	Come organizzo la mia vita

Tratti della personalità di...

(Big Five)

- Ricercatore
- Operatore di call-center?

(Myers-Briggs)

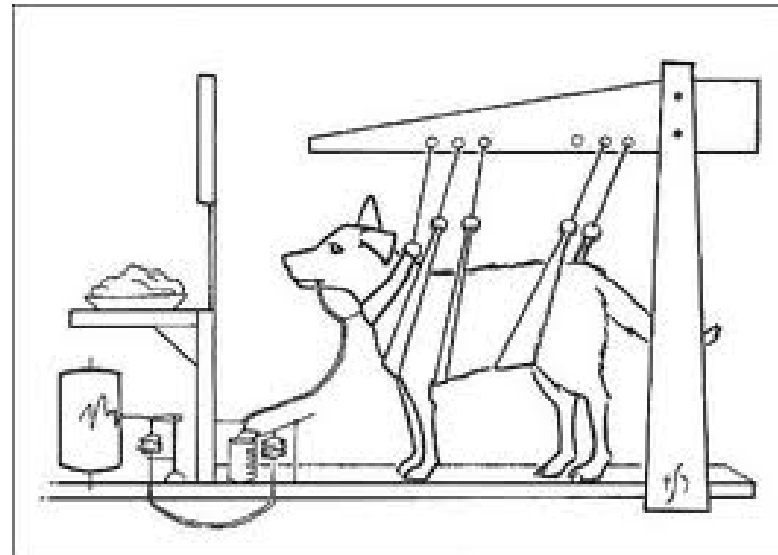
- Resp. Marketing vs. Resp. Produzione
- Chi sceglierà AFC vs chi sceglierà Marketing

Approcci cognitivi: socializzazione e apprendimento

- La socializzazione: processo attraverso cui un individuo impara e acquisisce valori, atteggiamenti, opinioni, accettando i comportamenti legati a un'organizzazione, a un gruppo
- L'apprendimento avviene nel momento in cui si ha un cambiamento relativamente permanente, o potenziale, nel comportamento, attribuibile all'esperienza dell'individuo
 - Modello condizionamento classico
 - Teoria dei rinforzi
 - Teoria dell'apprendimento sociale

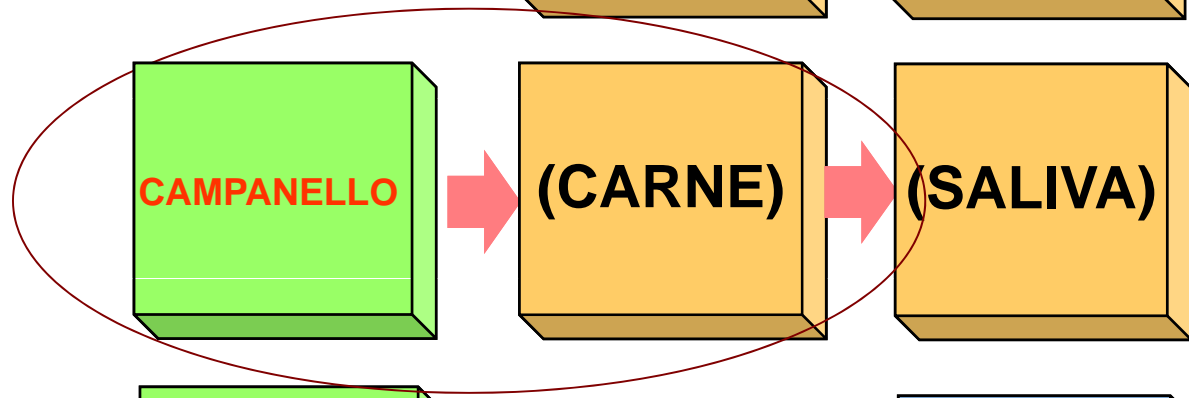
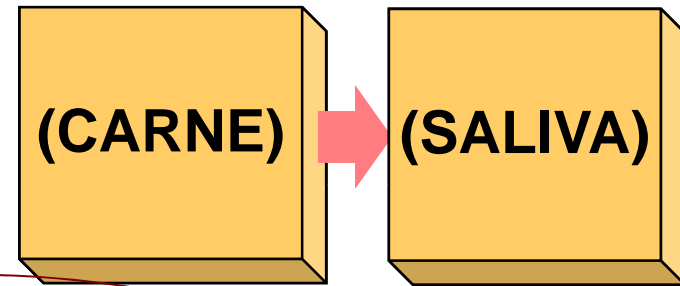
Il condizionamento classico (Pavlov, 1927)

- Nel suo esperimento più famoso Pavlov condizionò un cane inducendolo ad avere una maggiore salivazione al suono di un campanello. Esattamente come avrebbe fatto di fronte al cibo
- Come?

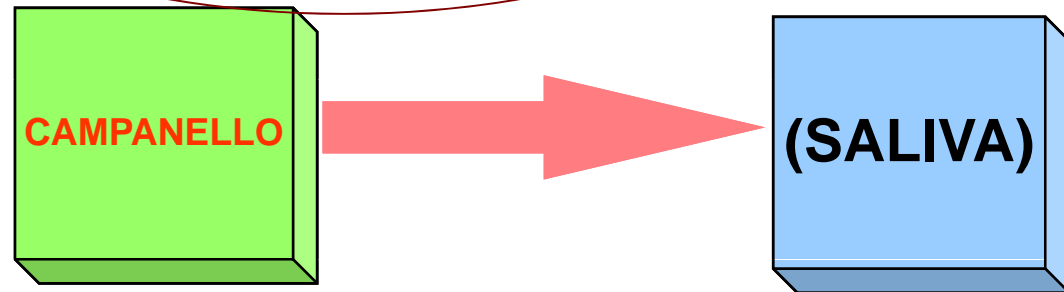


Il condizionamento classico (Pavlov, 1927)

**Riflesso
INCONDIZIONATO**



**Riflesso
CONDIZIONATO**



Il condizionamento operante o teoria dei rinforzi (Skinner, 1938)

- Si focalizza sulle **conseguenze** delle risposte, più che sugli stimoli che determinano queste risposte
- Teoria per descrivere come il comportamento sia **influenzato** dalle sue conseguenze
- Le **conseguenze** possono essere:
 1. **Premi o rinforzi**: danno conferme all'individuo e fanno in modo che il comportamento si ripeta
 2. **Punizioni**: riducono la probabilità che il comportamento sia ripetuto

Esempi

Comportamento	Conseguenze	Effetto sul comportamento	Tipo di conseguenza
Lettera in inglese in buona stenografia	Il capo: "ottimo lavoro. Dovresti pensare di seguire un corso"	Aumenta la probabilità che il comportamento sia ripetuto	Rinforzo positivo
Lettera in inglese in buona stenografia	Il capo, che normalmente critica tutto ciò che non è perfetto, tace	Aumenta la probabilità che il comportamento sia ripetuto	Rinforzo negativo
Lettera in inglese scritta con molti errori	Critica	Riduce la probabilità che il comportamento sia ripetuto	Punizione
Lettera in inglese scritta con molti errori	Il capo che normalmente premia tutto ciò che normalmente è ben fatto, tace	Riduce la probabilità che il comportamento sia ripetuto	Estinzione

Teoria dell'apprendimento sociale o vicario (Bandura, 1977)

- Bandura focalizza la sua ricerca sull'**apprendimento tramite osservazione.**
- Condizioni:
 - Ragione per prestare attenzione al modello comportamentale
 - Capacità mentali e fisiche sufficienti per impegnarsi a seguire il modello di comportamento
 - Incentivi e incoraggiamenti

La personalità: altre caratteristiche applicabili al contesto organizzativo

- Affettività positiva e affettività negativa
- Locus of control
- Self monitoring
- Resilienza
- Orientamento verso l'organizzazione

Affettività positiva e negativa

L'**affettività positiva** e l'**affettività negativa** rappresentano *due tratti generali* che sono stati *collegati a come le persone sono orientate nei confronti del loro lavoro* (George, 1992).

I due tratti sono **statisticamente indipendenti** e pertanto la struttura di personalità di una persona nasce dalla combinazione del posizionamento relativo a ciascuna delle 2 dimensioni.

Personalità e orientamento al lavoro

Personalità e orientamento al	lavoro
Alta affettività positiva	Tratto simile alla estroversione, sensazione forte di benessere e di equilibrio, energia, coinvolgimento attivo.
Bassa affettività positiva	Bassa energia, indolenza, ostilità.
<i>Alta affettività negativa</i>	Sensazione di disagio, alti livelli di stress, attenzione per gli aspetti negativi delle situazioni e focalizzazione sui vincoli.
<i>Bassa affettività negativa</i>	Calma, tranquillità, pacatezza.

Locus of control

Le persone possono essere caratterizzate anche in base al loro **locus of control**, ovvero da quanto siano convinte che ciò che accade loro sia controllato da fattori esterni o da fattori interni, tramite i loro stessi sforzi.

Il locus of control è una *dimensione della personalità che influenza l'opinione dell'individuo circa la localizzazione dei fattori (interni ed esterni) che determinano il suo comportamento.*

Personalità e adattamento alla vita lavorativa e organizzativa

Una persona con un locus of control *interno* ha bisogno di indipendenza, di partecipare alle decisioni e di controllare l'ambiente esterno (solitamente queste persone riportano meno assenze sul lavoro e mostrano maggior coinvolgimento)

Una persona con locus of control *esterno* possono reagire negativamente nei confronti di un'eccessiva destrutturazione, delega su obiettivi, attività per progetti e possono porre resistenza ai tentativi di arricchimento delle mansioni, aumento dell'autonomia decisionale e della responsabilità.

Self-monitoring (Snyder, 1974)

Il *self-monitoring* è la predisposizione della persona a gestire l'immagine di sé in relazione a ciò che ritiene gli altri si aspettino da lei in una determinata situazione.

Gli *high self-monitor* sono disponibili a controllare il proprio comportamento adattandolo alle aspettative esterne.

I *low self-monitor* hanno una percezione molto forte delle proprie idee, e bassa disponibilità a modificare di conseguenza il proprio comportamento.

Resilienza (Jackson, 1983)

La resilienza è una predisposizione studiata da Jackson (1983) che distingue le persone che in una situazione di difficoltà si fanno abbattere dalle persone che invece reagiscono e mettono in atto comportamenti funzionali all'ottenimento dei propri obiettivi e al proprio benessere.

La resilienza è pertanto un tratto di personalità che consente alle persone di reagire in modo positivo agli eventi negativi che generano frustrazione o di rispondere positivamente alle sfide.

Personalità e adattamento alla vita lavorativa

I 3 profili che descrivono altrettante modalità di adattamento alla vita lavorativa sono:

- l'*istituzionalizzato* (identificazione con l'organizzazione, soddisfazione, scarsa tolleranza per l'ambiguità di ruoli, procedure e regole, rispetto della gerarchia e identificazione con i superiori, massimo orientamento al risultato)
- il *professionista* (identificato con la sua professionalità non con l'organizzazione, elevata attenzione al raggiungimento di obiettivi personali legati alla professionalità, apprezzamento per i riconoscimenti organizzativi legati alle competenze)

Personalità e adattamento alla vita lavorativa

- *l'indifferente* (lavora per lo stipendio perché le fonti di soddisfazione e realizzazione sono fuori dall'organizzazione, rifiuto dei simboli di status nell'organizzazione e scarsa propensione a sviluppare commitment organizzativo)

I 3 profili di adattamento alla vita lavorativa non hanno carattere statico. Essi presentano un carattere dinamico evolvendo in relazione al ciclo di vita e professionale della persona.