

Introduzione

Questo libro, il cui progetto fu concepito nel 1999, è oggi arrivato alla terza edizione. Molte cose sono cambiate da allora, quando in Italia non esistevano né testi di *organizational behavior*, né insegnamenti universitari specifici, almeno nei dipartimenti di Economia. La prima edizione, uscita nel 2002, ebbe un immediato successo editoriale, confermato dalla seconda edizione, uscita nel 2008, entrambe apprezzate anche da professionisti e manager.

Oggi Comportamento organizzativo è insegnato in numerosi dipartimenti di Economia – sia nei corsi triennali sia in quelli delle lauree magistrali – e di Psicologia, Giurisprudenza, Scienze Motorie, Scienze della Formazione e Ingegneria Gestionale.

La terza edizione vuole approfondire ancora di più il delicato tema della *relazione tra individuo e organizzazione*, recependo al massimo i consigli, le critiche e i suggerimenti che docenti, studenti e professionisti hanno dato, stimolando gli autori a un miglioramento continuo.

La scelta di aggiornare e innovare i contenuti del testo è dettata da diverse considerazioni e dalla consapevolezza dei profondi mutamenti occorsi in questi ultimi anni, fra i quali:

- Superamento dei tradizionali concetti di organizzazioni *capital* e *brain intensive* e conseguente rilevanza delle organizzazioni *personality intensive*. Determinanti sono le caratteristiche della *personalità* degli individui, i loro *atteggiamenti* e *percezioni* verso il lavoro e verso l'organizzazione, la loro *motivazione* e il loro *engagement*.
- Rilevanza delle tematiche legate al *benessere organizzativo* (leggi e applicazioni delle stesse, non solo nel pubblico impiego) e alla gestione dello *stress* e delle *emozioni* nelle relazioni di lavoro.
- Cambiamento dei confini delle organizzazioni, sempre più simili a costellazioni di individui, con funzioni di preferenze e obiettivi spesso divergenti, che devono riuscire a prendere decisioni in *gruppo*, gestendo *conflitti* e *negoziando* risorse.
- Rilevanza del tema della *comunicazione* esterna e interna alle organizzazioni.
- Numerosità di ricerche empiriche che dimostrano la correlazione tra leadership e performance organizzative. Le forme di *leadership*, *followership* e la gestione del *potere* sono fonte di vantaggio competitivo.

- Cambiamento delle pratiche di *people management* e nei ruoli dei responsabili del personale.
- Necessità di formare e sostenere le *soft skill* dei line manager.
- Impiego dei *social network* per attività di ricerca e di selezione
- Aumento della diversità e criticità del tema *cross cultural management*
- Presenza costante del cambiamento nella vita quotidiana e nelle relazioni di lavoro. Importanza delle competenze di *change management*.

Struttura e contenuti del libro

Alla luce di quanto esposto, il volume rimane articolato in tre parti distinte, che corrispondono a tre diversi ma interdipendenti livelli di analisi.

Parte prima: individui

Capitolo 1. Personalità e differenze individuali

Lo studio della personalità, il confronto tra le diverse prospettive teoriche e l'analisi delle manifestazioni della personalità in ambito organizzativo sono temi fondamentali per comprendere molti aspetti del comportamento organizzativo e della gestione delle persone, quali l'apprendimento, la motivazione, gli stili decisionali, i processi di selezione e le scelte di carriera. Particolare attenzione viene data al tema dei tratti di personalità e alle modalità di misura degli stessi.

Capitolo 2. Atteggiamenti, emozioni, percezioni e giudizi

Altrettanto importante è l'analisi dei valori, delle credenze, degli atteggiamenti, delle emozioni, delle percezioni e dei giudizi. In particolare viene sviluppato il tema delle *employees attitudes*, quale variabile da monitorare nelle analisi di clima, poiché gli atteggiamenti verso il lavoro, la carriera, le ricompense, la sicurezza hanno un impatto rilevante sul livello di *commitment* e sulla *job satisfaction*. Inoltre le emozioni e le distorsioni percettive possono influenzare i processi decisionali, le scelte di allocazione delle risorse, il *problem solving* e la valutazione delle performance.

Capitolo 3. Motivazione

Le più recenti ricerche sul tema della motivazione e dell'*engagement* dimostrano il forte impatto sulla *task* e *contextual performance*, sia individuale sia di gruppo. Non è sufficiente comprendere le determinanti della motivazione: occorre affrontare il tema in termini di processo motivazionale, in modo da comprendere, a fronte di alternative decisionali e di azione, perché si è spinti ad agire in un certo modo.

Capitolo 4. Problem solving e decision making

Gli individui definiscono spesso con difficoltà un problema, non generano un numero di alternative sufficienti e tendono a dare valutazioni premature e incomplete delle possibili soluzioni. Il processo decisionale è spesso imperfetto e richiede nuove decisioni che compensino quelle precedenti. Il processo di base include la definizione del problema, la generazione e la valutazione di soluzioni alternative, la scelta

tra le alternative e l'implementazione della decisione. Sia il comportamento valutativo sia quello creativo sono importanti durante tutti gli stadi del processo decisionale. Il confronto fra i diversi modelli in funzione del problema e della percezione dello stesso è integrato con la descrizione dei diversi stili di *decision making*.

Capitolo 5. Stress e benessere organizzativo

Lo stress è una condizione fisica o psicologica che sorge in una persona quando si trova ad affrontare situazioni che richiedono risorse superiori a quelle che ritiene di avere. Recenti ricerche hanno dimostrato come lo stress sul lavoro sia uno dei principali fattori di diminuzione della produttività e della competitività organizzativa, oltre che fonte di problemi di salute fisici e mentali.

La capacità dell'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale determina climi organizzativi motivanti, collaborativi, partecipativi ed emotivamente coinvolgenti.

Argomenti nuovi della prima parte

Efficacia e confronto tra test psicoattitudinali. Trattati o semitrattati che riflettono preferenze legate alla gestione del tempo (*individual polychronicity*). Modello dei valori. *Job satisfaction*. Forme di commitment ed engagement. *Learning by networking*. Identità organizzativa. *Decision making* e *problem solving*. *Emotional labour*. *Work Life Balance*. Valutazione dello stress lavoro-correlato D.Lgs. 81/08. Misure di benessere organizzativo.

Parte seconda: relazioni tra individui

Capitolo 6. Gruppi e team building

I continui processi di riorganizzazione finalizzati alla ricerca di vantaggi competitivi basati sul tempo e sull'innovazione permanente determinano una riduzione dei livelli gerarchici, un aumento dei livelli di delega e di *empowerment* e la configurazione di scelte organizzative basate sui principi della *team-based organization*. Ma quali sono le condizioni di efficacia del lavoro di un gruppo? Dipendono da fattori di contesto organizzativo o dalle dinamiche relazionali? I fattori di contesto fanno riferimento al settore di attività, al grado di dinamismo del mercato, al tipo di organizzazione. Le dinamiche e i processi di *team building* si riferiscono invece ai processi di crescita, sviluppo e coesione dei *team members*, alle norme e alle regole, alla leadership e alla coesione sociale. Un tema critico affrontato è il *decision making* di gruppo, che presenta rischi di patologie ed effetti distorti e inefficaci.

Capitolo 7. Comunicazione

La comunicazione è un processo in cui degli individui scambiano significati tramite un sistema comune di simboli, segnali o comportamenti. Si tratta quindi di un processo complesso, rappresentabile però tramite un semplice modello di base: un messaggio viene inviato da un mittente a un destinatario tramite un mezzo o canale. L'approccio pragmatico alla comunicazione ha l'obiettivo di mantenere l'analisi dei processi comunicativi strettamente collegata a quella dell'insieme dei comportamenti.

ti che possono intercorrere tra individui. L'analisi della comunicazione a livello individuale e organizzativo diventa lo strumento di supporto allo studio dei comportamenti organizzativi, utile per capire che cosa accade agli individui quando entrano in contatto tra loro.

Capitolo 8. Conflitti e negoziazione

Viene qui analizzato il tema dei conflitti e delle competenze necessarie sia a comprendere la loro natura o origine, sia a gestirli in modo efficace a livello organizzativo. Il *conflict management* è infatti una competenza fondamentale per un'organizzazione, perché stimola la creatività e permette di far emergere e presentare punti di vista differenti all'attenzione di coloro che devono negoziare alternative decisionali. La comprensione della struttura del gioco negoziale e la conoscenza delle diverse tecniche negoziali permettono di trasformare situazioni potenzialmente conflittuali e subottimali in situazioni di cooperazione e generazione di valore per le parti in conflitto.

Capitolo 9. Potere, politica e influenza

I processi di influenza e il potere sono un aspetto fondamentale della vita delle organizzazioni. Il tema dell'acquisizione e del mantenimento dell'influenza è affrontato sia dal punto di vista individuale sia da quello organizzativo. Si analizzano quindi il contratto psicologico, l'acquiescenza e l'autorità legittima attraverso la lente delle diverse forme di potere, quali: ricompense, coercizione, esperienza e carisma. Il mantenimento del potere in un'organizzazione dipende dall'abilità di una persona a perpetuare gli schemi secondo cui il potere si è sviluppato, influenzando la strategia, il controllo dei comportamenti organizzativi e la progettazione organizzativa.

Capitolo 10. Leadership

Vi è una stretta relazione tra leadership e management, che va oltre la semplice comprensione del ruolo di leader-manager. Vi sono diversi motivi per cui gli individui cooperano per raggiungere gli obiettivi organizzativi e molti di questi sono solo incidentalmente collegati alla relazione capo-collaboratore. In questo capitolo vengono analizzate e comparate diverse teorie della leadership, che non sono necessariamente rivali, ma complementari alla comprensione del fenomeno della leadership. Alcune enfatizzano i tratti e il comportamento leaderistici, altre l'orientamento al compito o alla relazione; altre ancora il processo e i risultati. L'aspetto innovativo è la trattazione del tema della followership, in termini di persistenza e durata trasformativa e di scambio emotivo e sociale tra leader e follower.

Argomenti nuovi della seconda parte

Multiple team membership. Team virtuali. Comunicazione digitale. Gestione del tempo. Strategie negoziali e conflict management. Teoria dei giochi e comportamenti organizzativi. Intelligenza emotiva. Impression management. Etica, potere e corruzione. Followership. Leadership tossica e autentica.

Parte terza: organizzazione e management

Capitolo 11. People management

Le pratiche di people management sono di fondamentale importanza per il loro impatto sul comportamento organizzativo. I processi di ricerca e selezione, inserimento, socializzazione, formazione, valutazione, ricompensa e carriera sono considerati sia dal punto di vista di pratiche di gestione del personale, sia dal punto di vista delle decisioni e delle scelte dei singoli individui, poiché quei processi hanno un forte impatto sugli atteggiamenti e sulle percezioni di questi ultimi, oltre che sui livelli di conflitto e sulla gestione del potere.

Capitolo 12. Cultura nazionale e organizzativa

La cultura di un'organizzazione è influenzata in modo significativo dal più ampio contesto culturale della società e della nazione in cui opera. Anche le decisioni dei manager danno alla cultura una forma più specifica, che incorporerà i valori manageriali predominanti. Numerose ricerche hanno dimostrato la stretta connessione tra decisioni manageriali e istituzioni di valori, riti, miti e pratiche. La cultura di una organizzazione contribuisce a ciò che essa è e che sarà. Il tema è strettamente collegato al mantenimento della struttura di potere e alla resistenza o propensione al cambiamento.

Capitolo 13. Cambiamento organizzativo e organizzazione del cambiamento

Il cambiamento è una condizione costante e persistente della vita degli individui e delle organizzazioni. Cambiano il rapporto spazio-tempo, i confini organizzativi, il contratto psicologico, gli orari e i luoghi di lavoro, le competenze ecc. Questo capitolo conclude il percorso svolto riprendendo i tre livelli di analisi del libro – individui, relazioni inter individuali, organizzazione e management – in relazione a un modello base del cambiamento organizzativo e alle fasi dell'organizzazione del cambiamento stesso, inteso sia come progetto sia come processo. Il cambiamento avviene più facilmente se nell'organizzazione sono presenti un clima e una cultura che lo sostengono. Cambiamenti di successo necessitano di una comunicazione efficace per veicolare in modo corretto le preoccupazioni e le aspettative durante il cambiamento. Instaurare un clima di fiducia nell'organizzazione aiuterà ad affrontare i rischi, le incertezze e il timore che spesso accompagnano il cambiamento organizzativo.

Argomenti nuovi della terza parte

Web-recruitment. Self development. Employee Value Proposition. Performance management. Total Reward Systems. Impatto delle pratiche di gestione del personale sugli atteggiamenti e comportamenti individuali. *Cross cultural management.* Gestione della diversità. Cultura organizzativa e pratiche di people management. Cambiamenti delle relazioni di lavoro. Cambiamenti nelle *soft skills* e nel contratto psicologico. *Change management.*

MATERIALI DI SUPPORTO ALL'APPRENDIMENTO

In ogni capitolo sono presenti alcuni riquadri di approfondimento e di supporto all'apprendimento.

- *Domande introduttive.* All'inizio di ogni capitolo vi sono alcune domande, pensate con la funzione di introdurre il tema del capitolo stimolando il ragionamento e la ricerca, senza aver letto il capitolo. Possono essere usate come domande di apertura da usare in aula.
- *Box.* Sono per lo più esempi e casi, tratti dalla realtà, che spiegano concetti e temi trattati nel corso del capitolo.
- *Esercizi.* Si tratta di esercizi di autovalutazione, questionari che possono fornire un'idea dell'applicabilità di alcuni concetti e idee presentate nel capitolo.
- *Casi.* Ogni capitolo presenta un caso iniziale e un caso finale, abbastanza conciso da poter essere discusso direttamente in aula.
- *Riepilogo.* Vengono alla fine riassunti i principali punti esposti nel capitolo.
- *Guida per i manager.* Sono consigli e suggerimenti per come rendere operativi e applicare alcuni dei modelli, dei concetti e delle idee nel contesto di lavoro e nella normale attività manageriale.
- *Domande finali.* Sono domande di chiusura capitolo, tese a permettere un'autovalutazione del livello di apprendimento.

Aggiornamento della terza edizione

Il testo è stato totalmente aggiornato sotto il profilo delle ricerche empiriche, con esempi e studi di casi. Sono stati eliminati numerosi esempi nord-americani a favore di casi, esempi, ricerche italiani ed europei. Il linguaggio, apprezzato in particolare dagli studenti, si è mantenuto diretto e semplice, facilitato anche dalla presenza di soli due autori e da uno stile comune. Numerosi casi ed esempi sono stati redatti in collaborazione con studenti e manager.

Destinatari

Questo libro è stato principalmente pensato e scritto per i corsi universitari nell'ambito del triennio e del biennio per i master universitari e post-esperienza. La ricchezza di esempi pratici, di casi, di esercizi ne fanno un testo di interesse anche per professional e manager.

Massimo Pilati e Henry L. Tosi