

# Indice

<b>Introduzione</b> , di <i>Severino Salvemini</i>	pag. XV
Perché un nuovo libro	» XV
Guida per il lettore: la struttura del libro e come usarlo	» XVII
Perché studiare organizzazione	» XXI
Lo sviluppo del pensiero organizzativo	» XXII
Lo schema per seguire la struttura del libro	» XXVIII
Ringraziamenti	» XXX

## Parte I – Individuo

<b>1 Personalità e valori</b> , di <i>Gabriella Bagnato</i>	» 3
Obiettivi di apprendimento	» 5
1.1 Individui e organizzazioni	» 5
1.2 Un modello del comportamento individuale	» 6
1.2.1 Le determinanti del comportamento individuale	» 7
1.2.2 Fattori situazionali	» 10
1.2.3 I risultati del comportamento individuale	» 10
1.3 Personalità	» 13
1.3.1 Definizione	» 14
1.3.2 Determinanti	» 15
1.3.3 Il concetto di tratto e il modello dei Big Five	» 16
1.3.4 Altri tratti rilevanti in ambito organizzativo	» 21
1.3.5 Implicazioni organizzative	» 23
1.4 Valori	» 25
1.4.1 Definizione	» 25
1.4.2 Il modello di Schwartz e lo Schwartz Values Circumplex	» 27
1.4.3 Forme di congruenza e implicazioni	» 30
1.4.4 Valori e comportamento	» 31
Domande di auto-valutazione	» 32
Glossario	» 33
Letture di approfondimento	» 34

<b>2</b>	<b>Percezione</b> , di <i>Giordana Taggiasco</i>	pag. 35
	Obiettivi di apprendimento	» 35
	2.1 Il processo percettivo	» 36
	2.2 I fattori di influenza del processo percettivo	» 42
	2.3 Le distorsioni della percezione interpersonale	» 46
	2.4 La teoria dell'attribuzione	» 52
	Domande di auto-valutazione	» 55
	Glossario	» 55
	Lecture di approfondimento	» 56
<b>3</b>	<b>Identità</b> , di <i>Stefano Basaglia</i>	» 57
	Obiettivi di apprendimento	» 62
	3.1 Un tema complesso	» 62
	3.2 L'identità e la tensione tra distintività e similarità	» 63
	3.2.1 L'identità di ruolo	» 63
	3.2.2 L'identità sociale	» 65
	3.2.3 L'identità personale	» 68
	3.2.4 L'identità dell'individuo: overview	» 68
	3.3 La percezione sociale e il processo di categorizzazione	» 70
	3.4 I gruppi/categorie sociali	» 81
	3.5 Non tutte le categorie sono uguali	» 82
	3.6 La gestione individuale dell'identità nei luoghi di lavoro	» 86
	3.6.1 Passing	» 87
	3.6.2 Covering	» 87
	3.6.3 Revealing	» 88
	3.7 Le determinanti delle strategie di gestione delle identità	» 88
	3.8 Identità professionale e identità sociale	» 92
	3.9 L'identità alla prova dei fatti	» 95
	3.10 L'identità digitale	» 97
	Domande di auto-valutazione	» 98
	Glossario	» 98
	Lecture di approfondimento	» 99
<b>4</b>	<b>Emozioni e stress</b> , di <i>Chiara Paolino</i>	» 101
	Obiettivi di apprendimento	» 101
	4.1 Che cosa sono le emozioni	» 102
	4.1.1 I tratti emotivi	» 103
	4.1.2 Gli stati emotivi	» 104
	4.1.3 La cultura emotiva: il companionate love	» 110
	4.2 Lo sforzo emotivo	» 111
	4.2.1 Una definizione	» 111
	4.2.2 Il ruolo sociale dello sforzo emotivo: un modello esplicativo	» 113
	4.2.3 Le pratiche di gestione del personale, la cultura organizzativa e lo sforzo emotivo	» 115

4.3	Lo stress e le emozioni	pag.	118
4.3.1	Che cos'è lo stress e quale ruolo hanno le emozioni	»	118
4.3.2	Lo stress «positivo» e l'engagement	»	121
	Domande di auto-valutazione	»	125
	Glossario	»	125
	Lecture di approfondimento	»	125
<b>5</b>	<b>Decisioni</b> , di <i>Ferdinando Pennarola</i>	»	127
	Obiettivi di apprendimento	»	128
5.1	Decidere in otto fasi?	»	128
5.2	Decidere secondo un modello razionale	»	129
5.3	La critica alla razionalità perfetta degli utilitaristi e degli economisti neoclassici	»	136
5.4	Dalla razionalità deduttiva alla razionalità euristica	»	139
5.4.1	Ancoraggio	»	139
5.4.2	Rappresentatività	»	142
5.4.3	Disponibilità	»	145
5.5	I due lati della medaglia dell'overconfidence	»	147
5.6	Possiamo decidere fidandoci delle nostre intuizioni?	»	150
5.7	Le trappole decisionali	»	151
5.8	Il contributo delle neuroscienze: il bias dell'ottimismo	»	155
5.9	App per le decisioni e big data	»	157
	Domande di auto-valutazione	»	158
	Glossario	»	158
	Lecture di approfondimento	»	159
<b>6</b>	<b>Motivazione</b> , di <i>Silvia Bagdadli</i>	»	161
	Obiettivi di apprendimento	»	162
6.1	La motivazione al lavoro	»	162
6.2	Definizione e storia dello sviluppo teorico sulla motivazione	»	162
6.3	Principali teorie sulla motivazione	»	164
6.3.1	I bisogni e le spinte motivazionali: Maslow e McClelland	»	164
6.3.2	Il contenuto del lavoro: da Herzberg a Hackman	»	165
6.3.3	I rinforzi di Skinner	»	169
6.3.4	La teoria degli obiettivi di Locke	»	170
6.3.5	L'aspettativa valenza di Vroom	»	171
6.3.6	La teoria dell'equità di Adams e gli sviluppi successivi	»	172
6.3.7	Frontiere aperte	»	175
6.3.8	Motivazione e processi di gestione delle risorse umane	»	176
	Domande di auto-valutazione	»	177
	Glossario	»	177
	Lecture di approfondimento	»	178

<b>7</b>	<b>Apprendimento e formazione</b> , di <i>Rossella Cappetta</i>	pag.	179
	Obiettivi di apprendimento	»	180
	7.1 Apprendimento	»	180
	7.1.1 Apprendimento individuale	»	181
	7.1.2 Apprendimento nelle imprese	»	182
	7.2 Apprendimento: l'approccio comportamentista	»	183
	7.2.1 Apprendimento come trasformazione condizionata del comportamento	»	183
	7.2.2 Prassi didattiche comportamentiste	»	185
	7.2.3 Diffusione e limiti dell'approccio di condizionamento del comportamento	»	187
	7.3 Apprendimento: l'approccio costruttivista	»	190
	7.3.1 Apprendimento come trasformazione cognitiva	»	190
	7.3.2 Prassi didattiche costruttiviste	»	194
	7.4 Apprendimento nelle imprese: formazione e training transfer	»	199
	Domande di auto-valutazione	»	206
	Glossario	»	206
	Lecture di approfondimento	»	207

## Parte II – Gruppo

<b>8</b>	<b>Gruppo: costruzione e dinamiche</b> , di <i>Massimo Magni</i>	»	211
	Obiettivi di apprendimento	»	211
	8.1 Una definizione di gruppo	»	212
	8.1.1 Dall'individuo al gruppo	»	212
	8.1.2 Tipologie di gruppo	»	213
	8.1.3 Il modello di riferimento	»	216
	8.2 Input	»	217
	8.2.1 Numerosità	»	218
	8.2.2 Caratteristiche individuali dei membri	»	219
	8.2.3 Ruoli	»	220
	8.2.4 Status	»	222
	8.2.5 Una lente basata sulla diversità	»	223
	8.3 Processi	»	224
	8.3.1 Processi orientati al compito	»	224
	8.3.2 Processi orientati alla relazione	»	228
	8.4 Output	»	230
	8.5 Il team nel tempo	»	231
	8.5.1 Forming	»	233
	8.5.2 Storming	»	233
	8.5.3 Norming	»	235
	8.5.4 Performing	»	235
	8.5.5 Adjourning	»	235

8.6	Le patologie del gruppo	pag.	236
8.6.1	Groupthink	»	238
8.6.2	Abilene paradox	»	239
8.6.3	Polarizzazione di gruppo	»	240
8.6.4	Interruzione cognitiva	»	241
8.6.5	Tendenza al ribasso	»	241
	Domande di auto-valutazione	»	243
	Glossario	»	243
	Lecture di approfondimento	»	243
<b>9</b>	<b>Comunicazione</b> , di <i>Luigi Proserpio</i>	»	245
	Obiettivi di apprendimento	»	246
9.1	La comunicazione in impresa e la sua importanza	»	247
9.2	Gli elementi fondamentali della comunicazione	»	248
9.3	Fonte e ricevente	»	249
9.4	Il messaggio (o la conoscenza da trasmettere)	»	251
9.5	Il canale di comunicazione	»	255
9.6	Il feedback	»	261
9.7	Ambiente e comunicazione	»	263
	9.7.1 Ambiente come esperienza comunicativa	»	264
	9.7.2 Ambiente come diversità/omogeneità geografica	»	265
9.8	Quando la comunicazione è efficace	»	268
	Domande di auto-valutazione	»	271
	Glossario	»	271
	Lecture di approfondimento	»	271
<b>10</b>	<b>Potere</b> , di <i>Vincenzo Perrone</i>	»	273
	Obiettivi di apprendimento	»	274
10.1	Una definizione di potere	»	274
10.2	Su che cosa si basa il potere?	»	278
	10.2.1 Forza, energia e altre risorse fisiche	»	280
	10.2.2 Risorse e capacità cognitive e realizzative	»	281
	10.2.3 Risorse e capacità relazionali	»	281
	10.2.4 Risorse economiche e strumentali	»	282
	10.2.5 Capacità e risorse politiche	»	283
	10.2.6 Essere o apparire? L'impression management	»	284
10.3	A chi appartiene il potere?	»	286
	10.3.1 Stato e potere	»	287
	10.3.2 Dalla persona alla posizione: l'evoluzione del potere secondo Max Weber	»	288
	10.3.3 Potere formale, informale e la questione della legittimità	»	289
10.4	I processi e le tattiche di esercizio del potere	»	291
	10.4.1 Costrizione	»	292
	10.4.2 Coercizione	»	293

10.4.3	Manipolazione	pag.	293
10.4.4	Emulazione	»	294
10.4.5	Persuasione	»	295
10.4.6	Autorità	»	295
10.5	Il potere nelle organizzazioni	»	296
10.6	Il potere logora e corrompe?	»	300
10.6.1	Empowerment	»	301
10.6.2	Il lato oscuro del potere	»	302
10.6.3	Potere ed etica	»	304
	Domande di auto-valutazione	»	305
	Glossario	»	305
	Lecture di approfondimento	»	306
<b>11</b>	<b>Leadership</b> , di <i>Fabrizio Castellucci</i>	»	307
	Obiettivi di apprendimento	»	308
11.1	Definizioni di leadership	»	308
11.2	L'approccio dei tratti	»	312
11.2.1	Teorie del «Grande Uomo»	»	312
11.2.2	Intelligenza emotiva	»	313
11.3	Le teorie comportamentali	»	314
11.3.1	Gli stili di leadership di Kurt Lewin	»	314
11.3.2	Gli studi di Ohio State e Michigan	»	315
11.3.3	La griglia della leadership	»	315
11.4	Le teorie situazionali o contingenti	»	317
11.4.1	Il modello di Fiedler	»	318
11.4.2	La teoria del percorso-obiettivo	»	319
11.4.3	Il modello della leadership situazionale	»	321
11.5	L'approccio relazionale	»	322
11.5.1	La teoria transazionale e la teoria della leadership trasformazionale	»	322
11.5.2	La teoria LMX	»	323
11.6	Gli approcci contemporanei e gli aspetti emergenti	»	324
11.6.1	La leadership carismatica	»	324
11.6.2	Il leader autentico	»	325
11.6.3	Leadership e genere	»	325
11.7	Non solo leader: il ruolo dei collaboratori	»	326
	Domande di auto-valutazione	»	328
	Glossario	»	328
	Lecture di approfondimento	»	329
<b>12</b>	<b>Conflitto e negoziazione</b> , di <i>Leonardo Caporarello</i>	»	331
	Obiettivi di apprendimento	»	331
12.1	Conflitto	»	332
12.1.1	Conflitto intrapersonale	»	332

12.1.2	Conflitto interpersonale	pag.	332
12.1.3	Conflitto intergruppo	»	333
12.2	Cause del conflitto	»	333
12.3	Effetti positivi e negativi del conflitto	»	335
12.4	Negoziazione	»	337
12.5	Elementi essenziali della negoziazione	»	338
12.5.1	Il mandato negoziale	»	338
12.5.2	Le parti negoziali	»	339
12.5.3	La strategia negoziale	»	340
12.5.4	La strategia distributiva	»	341
12.5.5	La strategia integrativa	»	342
12.5.6	La comunicazione	»	343
12.6	Struttura del processo negoziale	»	345
12.7	Errori tipici del processo negoziale	»	349
	Domande di auto-valutazione	»	351
	Glossario	»	351
	Lecture di approfondimento	»	351
<b>13</b>	<b>Reti sociali e network</b> , di <i>Giuseppe Soda</i>	»	353
	Obiettivi di apprendimento	»	354
13.1	Le reti di relazioni	»	354
13.2	Lo spazio relazionale	»	357
13.3	Quanto ci influenzano le reti di relazioni?	»	359
13.4	Analizzare le reti: fondamenti di Social Network Analysis	»	364
13.5	Proprietà elementari di reti e nodi e impatto sui comportamenti	»	368
13.6	Capitale umano o capitale sociale?	»	372
	Domande di auto-valutazione	»	377
	Glossario	»	377
	Lecture di approfondimento	»	377

### Parte III – Organizzazione

<b>14</b>	<b>Strutture organizzative</b> , di <i>Marina Puricelli</i>	»	381
	Obiettivi di apprendimento	»	381
14.1	La struttura organizzativa e l'organigramma	»	382
14.2	L'organizzazione e i fattori contingenti	»	383
14.3	La struttura elementare	»	384
14.3.1	I punti di forza e le aree di criticità	»	387
14.4	La struttura funzionale	»	388
14.4.1	I punti di forza e le aree di criticità	»	392
14.5	La struttura funzionale con Product Manager	»	393
14.5.1	I punti di forza e le aree di criticità	»	395

14.6	La struttura con Project Manager	pag.	396
14.7	La struttura divisionale	»	398
14.7.1	I punti di forza e le aree di criticità	»	402
14.8	La holding	»	403
14.9	La struttura a matrice	»	404
14.9.1	I punti di forza e le aree di criticità	»	407
14.10	Le forme reticolari: un'analisi comparata	»	408
14.11	Molte strade per un unico traguardo	»	413
	Domande di auto-valutazione	»	414
	Glossario	»	415
	Lecture di approfondimento	»	415
<b>15</b>	<b>Cultura nazionale e organizzativa</b> , di <i>Francesca Prandstraller</i>	»	417
	Obiettivi di apprendimento	»	417
15.1	Cultura e diversità culturali	»	418
15.1.1	Che cos'è la cultura nazionale	»	418
15.1.2	Modelli di analisi delle diversità culturali	»	419
15.1.3	Le diversità culturali al lavoro	»	426
15.2	Cultura organizzativa	»	430
15.2.1	Gli elementi fondamentali della cultura	»	432
15.2.2	Il modello multilivello di Schein	»	435
15.2.3	Socializzazione della cultura	»	438
15.2.4	Forza della cultura e cambiamento	»	439
	Domande di auto-valutazione	»	441
	Glossario	»	442
	Lecture di approfondimento	»	442
<b>16</b>	<b>Personale</b> , di <i>Arnaldo Camuffo</i>	»	443
	Obiettivi di apprendimento	»	444
16.1	Persone e organizzazione	»	444
16.1.1	Definizioni	»	444
16.1.2	Capitale umano e competenze	»	449
16.1.3	Gestione delle persone e performance aziendale	»	451
16.1.4	Il modello A-M-O	»	457
16.2	Chi gestisce le persone in azienda	»	460
16.2.1	La direzione del personale	»	461
16.2.2	Il management di linea	»	463
16.3	I processi di gestione delle persone	»	464
16.3.1	Il processo di acquisizione	»	464
16.3.2	Il processo di reclutamento	»	466
16.3.3	Il processo di selezione	»	468
16.3.4	Il processo di addestramento e formazione	»	472
16.3.5	Il processo di valutazione	»	475
16.3.6	Il processo di sviluppo	»	479

---

16.3.7	Il processo di remunerazione	pag.	480
16.3.8	Le politiche retributive	»	481
16.3.9	La retribuzione variabile	»	482
16.3.10	I sistemi di incentivazione	»	484
	Domande di auto-valutazione	»	493
	Glossario	»	493
	Lecture di approfondimento	»	493
<b>17</b>	<b>Cambiamento</b> , di <i>Andrea Montefusco</i>	»	495
	Obiettivi di apprendimento	»	497
17.1	Il cambiamento organizzativo	»	497
17.2	Definizione e storia dello sviluppo teorico	»	499
17.3	Il cambiamento come integrazione di processo e contenuto	»	500
17.3.1	Il processo di cambiamento naturale e il processo di cambiamento artificiale (progettato)	»	501
17.3.2	Il cambiamento come trasformazione da uno stato A a uno stato B	»	504
17.3.3	Il cambiamento come progetto di trasformazione da uno stato A a uno stato B	»	506
17.3.4	Il modello del processo di cambiamento	»	508
17.4	Il cambiamento come evoluzione della cultura	»	512
17.4.1	Artefatti come strumenti per governare i processi di apprendimento	»	513
17.4.2	Cultura, resistenze e agenti del cambiamento	»	514
	Domande di auto-valutazione	»	516
	Glossario	»	516
	Lecture di approfondimento	»	517
	<b>Riferimenti bibliografici</b>	»	519
	<b>Gli autori</b>	»	549