

Introduzione

Un tema anticamente moderno: organizzarsi per la sopravvivenza

Gli esseri umani sin dalla preistoria devono soddisfare bisogni fisiologici come la fame, la sete, il sonno, il sesso, e sono dotati di riflessi nervosi utili per la sopravvivenza, quali il dolore, che funge da allarme se il corpo è danneggiato, e la paura, che aiuta a evitare i pericoli. L'istinto primario? Sopravvivere. Ma da soli è complesso.

Si può immaginare che uno dei primi problemi di «comportamento e organizzazione» affrontato dall'uomo sia stato la caccia al mammut. Pensate ai primi tentativi, agli appostamenti, alla formazione delle squadre, ai primi morti e feriti. E poi ai primi criteri di divisione del lavoro e di decisione su chi fa che cosa, sulle attività da svolgere e sulle specializzazioni da costituire: i battitori, gli urlatori, quelli di riserva ma pronti a intervenire, il capo della spedizione e via dicendo. E poi gli strumenti, le corde, le lance, le pratiche migliori di caccia, le interdipendenze da coordinare. I primi fallimenti e, finalmente, il primo mammut catturato. Come dividerlo? In parti uguali, sulla base del numero dei partecipanti alla spedizione, o in parti differenziate sulla base di criteri quali l'anzianità, la specializzazione o il rischio corso? Contano di più l'anzianità o le competenze? Chi decide: il capo della spedizione o il capo della tribù? E per tramandare e migliorare l'arte della caccia e le pratiche per coordinare una squadra efficiente sono sufficienti i graffiti nelle caverne?

Questo libro tratta di un tema antichissimo, presente sin da quelle prime cacce di gruppo: il comportamento di individui organizzati per un obiettivo comune da conseguire.

Un tema modernamente antico: il comportamento organizzativo

La modernità del tema risiede nell'importanza che oggi le persone hanno per la sopravvivenza delle organizzazioni. Anzitutto è in costante aumento il numero di imprese *personality intensive*, dove – oltre i tradizionali *capital* e *brain* – risultano determinanti le caratteristiche della personalità degli individui, i loro atteggiamenti verso il lavoro e l'organizzazione, le loro motivazioni individuali. Rilevanti diventano quindi le tematiche legate al benessere organizzativo, alla gestione dello stress

e alle emozioni, finalmente prese in considerazione dalle imprese che trattano i propri dipendenti non come *commodities*, ma come persone dotate di competenze che costituiscono il capitale umano.

La competizione sul tempo e il mantenimento di vantaggi di prima mossa impongono processi decisionali rapidi e risoluzioni quasi istantanee dei problemi. Saper prendere decisioni e risolvere problemi, individualmente e in gruppo, sono competenze sempre più necessarie e diffuse, come pure saper lavorare in gruppo gestendo i potenziali conflitti, senza averne paura e senza evitarli. In tal senso assume notevole importanza la comunicazione interpersonale: se è vero che la non-comunicazione è impossibile, è anche vero che la comunicazione non efficace è, oggi, fonte di svantaggio competitivo per l'organizzazione e di disagio per le persone.

Altre condizioni rilevanti per lo sviluppo e lo studio del comportamento organizzativo sono il cambiamento nelle forme organizzative, la crisi della figura del capo gerarchico, le competenze di people management e la continua e progressiva esposizione internazionale delle organizzazioni.

Il passaggio da un'economia della stabilità a una della flessibilità e della velocità ha determinato un radicale cambiamento nelle logiche di progettazione delle forme e delle strutture organizzative. Vanno infatti in crisi le tradizionali forme gerarchico-funzionali, per dare il passo a forme virtuali, a network, a matrice. La compresenza di più referenti organizzativi rende complesse, molteplici e diversificate le richieste ai singoli, che si trovano a dover non solo lavorare in contesti multitask, ma anche interagire con più capi, che hanno *frame* cognitivi, aspettative e stili di direzioni differenti. Ciò richiede intelligenza emotiva, capacità di ascolto e di lettura politica di contesti differenziati, consapevolezza delle proprie percezioni e conoscenza delle proprie fonti motivazionali. La crisi della figura classica del capo e delle relazioni esclusivamente gerarchiche rende necessario l'emergere di figure di leader che dimostrino competenze di attivazione, ispirazione e mantenimento del coinvolgimento e dell'impegno da parte dei follower. Numerose ricerche dimostrano la correlazione tra leadership e performance organizzative. Tra le competenze di leadership, quelle di people management fanno la differenza nella produzione di impegno, motivazione e soddisfazione delle persone.

Infine, con la progressiva internazionalizzazione dell'economia e dell'arena competitiva delle organizzazioni, diventa fondamentale saper «leggere» le altre culture nazionali e organizzative, che non sono migliori o peggiori della propria, ma semplicemente diverse nelle forme, nei linguaggi, nei riti, nei simboli e nelle modalità di espressione e comunicazione dei comportamenti individuali e collettivi. La consapevolezza che, sia all'interno di una stessa organizzazione sia tra organizzazioni della stessa nazione, esistano «tribù» differenti, permette di allargare i propri confini cognitivi, i propri schemi e repertori mentali e comportamentali, come pure di apprendere il rispetto e il dialogo con forme di espressione culturali differenti e nuove. La chiusura mentale, la non comprensione e non valorizzazione delle diversità alimentano i pregiudizi, gli stereotipi e l'ignoranza, fattori sempre di ostacolo per la crescita e il progresso individuale e organizzativo.

Struttura e contenuti del libro

Questo libro tratta di un tema rilevante e critico nel campo delle discipline organizzative: l'analisi sistematica e scientifica del comportamento degli individui nei diversi contesti organizzati. Gli studi sul comportamento organizzativo utilizzano e applicano prospettive teoriche e di ricerca multidisciplinari – di matrice psicologica, sociologica ed economica. Il loro fine ultimo è cercare di comprendere e predire le determinanti delle prestazioni individuali, di gruppo e dell'organizzazione nel suo complesso e di individuarne i meccanismi di miglioramento. Il libro si struttura in tre parti, corrispondenti a tre prospettive di analisi distinte, ma interdipendenti.

Parte prima: gli attori individuali

Nella prima parte si analizza il comportamento organizzativo secondo la prospettiva dell'attore individuale, affrontando temi quali le differenze di personalità e delle sue manifestazioni in ambito organizzativo, gli atteggiamenti, le percezioni e i giudizi nella valutazione delle performance e nel problem solving, la motivazione al lavoro e lo stress, le emozioni e il benessere organizzativo.

Lo studio delle differenze di personalità tra individui e l'analisi delle manifestazioni delle personalità in ambito organizzativo sono necessari alla comprensione di molti aspetti dell'organizzazione e della gestione delle persone, quali la motivazione, gli stili decisionali, i processi di selezione e le scelte di carriera (cap. 1). È altresì importante l'analisi dei valori, delle credenze, degli atteggiamenti e delle percezioni. Gli atteggiamenti individuali verso il lavoro, la carriera e l'organizzazione determinano l'impegno e il grado di coinvolgimento personale, oltre a influenzare le reazioni interpersonali, la motivazione e le performance. Le percezioni e i giudizi sono rilevanti nei processi di ricerca e di selezione, nell'assegnazione di incarichi, nella valutazione delle performance, nel feedback e nel problem solving (cap. 2). Il tema della motivazione viene analizzato sia dal punto di vista delle teorie che cercano di spiegare il comportamento individuale, in termini di bisogni e di fattori specifici; sia da quello delle teorie che descrivono e spiegano come i comportamenti si modificano e le ragioni per cui una persona comincia ad agire in modo differente (cap. 3).

In conclusione della prima parte, un tema di grande attualità: lo stress, le emozioni e il benessere organizzativo. Tema che viene analizzato ricercando le diverse determinanti e fonti dello stress, con particolare riguardo alle emozioni nei luoghi di lavoro, alle strategie di *coping* e alle condizioni di produzione di benessere fisico e psicologico nelle organizzazioni (cap. 4).

Parte seconda: le relazioni tra attori

Nella seconda parte la prospettiva adottata è quella delle relazioni tra attori: sono analizzati le condizioni di efficacia del lavoro di gruppo, le decisioni, la comunicazione, i conflitti, per concludere con i temi legati al potere, alla sua gestione e al suo abuso, e alla leadership.

Molte organizzazioni adottano il gruppo come forma di coordinamento interno e di coinvolgimento diretto del personale nei processi decisionali. Le condizioni di efficacia del lavoro di gruppo sono determinate da fattori di contesto, fuori dal controllo diretto del team, e dalle dinamiche e processi di gruppo, sotto il controllo diretto del team (cap. 5). Le caratteristiche dei processi decisionali individuali e di gruppo, il confronto tra i diversi modelli e i diversi stili decisionali sono temi radicati nella teoria delle decisioni e hanno un forte impatto sul comportamento organizzativo (cap. 6). Viene quindi analizzata la comunicazione in differenti contesti: interpersonali, fra gruppi, interculturali. Il tema è di particolare rilevanza poiché la comunicazione è comportamento, ed è la forma più antica ed efficace di espressione nella relazione tra attori (cap. 7). Spesso la non corretta comunicazione è alle origini dei conflitti: un argomento complesso e delicato, sul quale esistono scuole di pensiero e punti di vista molto diversi e contrapposti. Si cercherà quindi di comprendere la natura dei conflitti, le loro determinanti, come diagnosticarli e, dati alcuni stili di reazione, come migliorare le capacità individuali di gestione e i possibili interventi organizzativi (cap. 8). Chiudono questa parte due capitoli su potere e leadership, temi interrelati dai processi di autorità e influenza, all'interno dei confini del **contratto** psicologico e formale. Politica, potere e influenza sono analizzati dal punto di vista dell'attore individuale e delle relazioni interpersonali, mentre la leadership è trattata confrontando i diversi approcci: tratti, comportamento, teorie contingenti, processo e risultato (capp. 9 e 10).

Parte terza: l'organizzazione e il management

Nell'ultima parte la prospettiva è quella più ampia dell'organizzazione e management delle strutture, delle persone, della cultura e del cambiamento. La conoscenza dei diversi criteri di specializzazione e divisione del lavoro, dei tipi di interdipendenza e delle forme di coordinamento è utile per prendere decisioni razionali in merito alla scelta della struttura organizzativa da adottare (cap. 11). Si tratta di decisioni che impattano sulla modalità di formazione dei gruppi, sulle comunicazioni interne, sul livello di autonomia decisionale, sull'ampiezza del controllo, sull'origine dei conflitti interorganizzativi e su molti altri aspetti analizzati nelle prime due parti del libro. Anche le pratiche di gestione del personale, progettate dagli specialisti, sono di fondamentale importanza per l'impatto che hanno sui comportamenti e atteggiamenti e sulle competenze di people management dei capi. Vengono dunque analizzate dal punto di vista dell'individuo e da quello dell'organizzazione, in modo da riprendere molti concetti impiegati nella prima parte del libro: in altre parole, si è studiato sia come le organizzazioni ricercano e selezionano le persone, sia come le persone ricercano e selezionano le organizzazioni in termini di scelte occupazionali e di prime esperienze di socializzazione. L'inserimento, la socializzazione organizzativa, la formazione e la carriera sono considerati dal punto di vista del people management nonché da quello relativo a scelte, decisioni e atteggiamenti individuali. Anche la progettazione e la scelta dei sistemi di valutazione e retribuzione hanno

un forte impatto su atteggiamenti e percezioni individuali, sulla motivazione, sui processi decisionali, sui livelli di conflitto, sulla gestione del potere (cap. 12). Altro tema importante per comprendere il comportamento è quello della cultura, poiché i valori fondamentali di una società sono forze che influenzano le azioni e i comportamenti individuali. Le culture nazionali influenzano gli stili di leadership e i processi decisionali, così come i valori e le personalità dei manager influenzano e orientano la cultura organizzativa (cap. 13). Da ultimo, viene analizzato il cambiamento organizzativo, considerando anzitutto i principali cambiamenti in atto nella vita lavorativa, quali quelli relativi al rapporto spazio-tempo, ai confini organizzativi, alla flessibilità, allo snellimento delle strutture, all'orientamento ai processi, e l'accresciuta diversità nella forza lavoro nell'attuale economia globalizzata. Vengono di seguito presentati un modello base del cambiamento, le determinanti della resistenza a esso e le principali modalità di attuazione, tenendo sempre in considerazione le tre prospettive di analisi del libro: attori individuali, relazioni tra attori, organizzazione e management (cap. 14).

Nuova edizione

In questa nuova edizione sono state apportate consistenti e approfondite modifiche. Il testo è stato totalmente aggiornato sotto il profilo delle ricerche empiriche, degli esempi e dei casi di studio, privilegiando materiali italiani ed europei. In particolare, sono stati completamente reimpostati i capitoli sulla motivazione, sui gruppi, sulle decisioni e sul cambiamento. Sono stati anche inseriti due nuovi capitoli: *Emozioni, stress e benessere organizzativo* e *Comunicazione*. Si è così cercato di arricchire la prima e la seconda parte del libro con due tematiche di notevole attualità sotto il profilo sia delle ricerche empiriche sia delle applicazioni operative nelle realtà organizzative. Nella terza parte, il tema del people management è stato affrontato sia attraverso la prospettiva organizzativa, ossia quella della funzione risorse umane che progetta e implementa le pratiche di gestione del personale, sia attraverso la prospettiva individuale, ossia quella dei capi e dei collaboratori che usano o dovrebbero usare le pratiche progettate.

Destinatari tradizionali e non

Questo libro è stato principalmente pensato e scritto per i corsi universitari nell'ambito del triennio e del biennio e per i master universitari e post-esperienza. È per questo che si è scelto di usare un linguaggio semplice e immediato, ricco di esemplificazioni concrete, di casi e di esercitazioni.

I fondamenti di comportamento organizzativo interessano non solo i tradizionali corsi di Economia, ma, come si evince anche dalle passate adozioni, quelli di Psicologia, Ingegneria, Scienze Politiche, Scienze della Comunicazione e della Formazione.

Ringraziamenti

Miles Davis suggeriva sempre ai componenti della sua band: «Few notes, but right notes». Ma qui le note sono tante, perché tante sono le persone che ci hanno supportato e sopportato durante la stesura del libro.

Anzitutto coloro che hanno adottato la prima edizione e che hanno fornito preziosi suggerimenti, critiche e stimoli per questa nuova edizione.

Gli amici del gruppo di Organizzazione dell'Università L. Bocconi (Area Organizzazione e Personale della SDA, Iosi e Crora) che da sempre ci sostengono e stimolano, in una continua ricerca, crescita e condivisione professionale e umana.

Gli studenti, specie quelli che fanno finta di stare attenti, ma che in un attimo rientrano in carreggiata.

I colleghi della Facoltà di Economia «Marco Biagi» dell'Università di Modena e Reggio Emilia e della Fondazione Marco Biagi.

Gli amici e colleghi del Management Department della University of Florida, della Universidad de Sevilla e della University of Limerick.

La direzione e i collaboratori tutti della casa editrice Egea, per il supporto, lo stimolo, il confronto spesso serrato, ma sempre costruttivo. Un grazie particolare a Gianmarco Festini e a Paola Conversano, per la straordinaria professionalità e carica umana.

E infine Grace, Maty, Keith Jarrett, Mozart, Glenn Gould e i Led Zeppelin, senza le cui note questa seconda edizione non sarebbe mai uscita.

Henry Tosi e Massimo Pilati