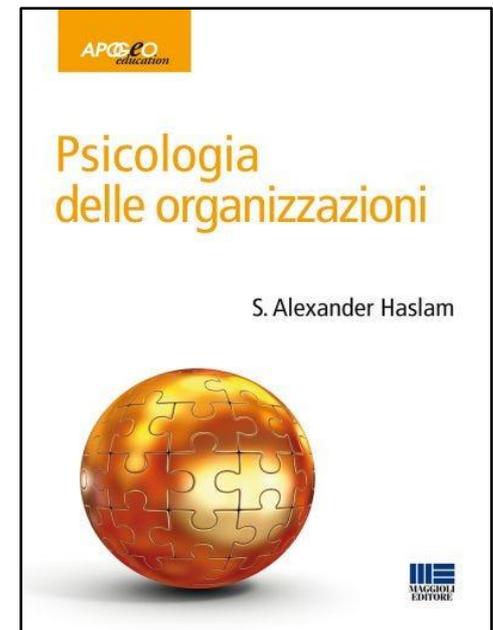


Corso di Laurea Magistrale: Comunicazione per la Gestione delle Organizzazioni

Insegnamento: Psicologia delle Organizzazioni (M-PSI/06) – 30 Ore, 6 Crediti

Prof Massimiliano Palmiero

**Testo d'esame:
Psicologia delle organizzazioni
a cura di S.A. Haslam (2015)
Edito da Maggioli Editore
(Capitoli 1-10)**



Che cos'è un'organizzazione

Paradigmi per lo studio delle organizzazioni e della loro psicologia

- ❖ Il paradigma economico
- ❖ Il paradigma delle differenze individuali
- ❖ Il paradigma delle relazioni umane
- ❖ Il paradigma cognitivo

Le organizzazioni

Dispositivi **sociali** per raggiungere in modo efficiente, con mezzi di **gruppo** finalità ben definite o accidentali

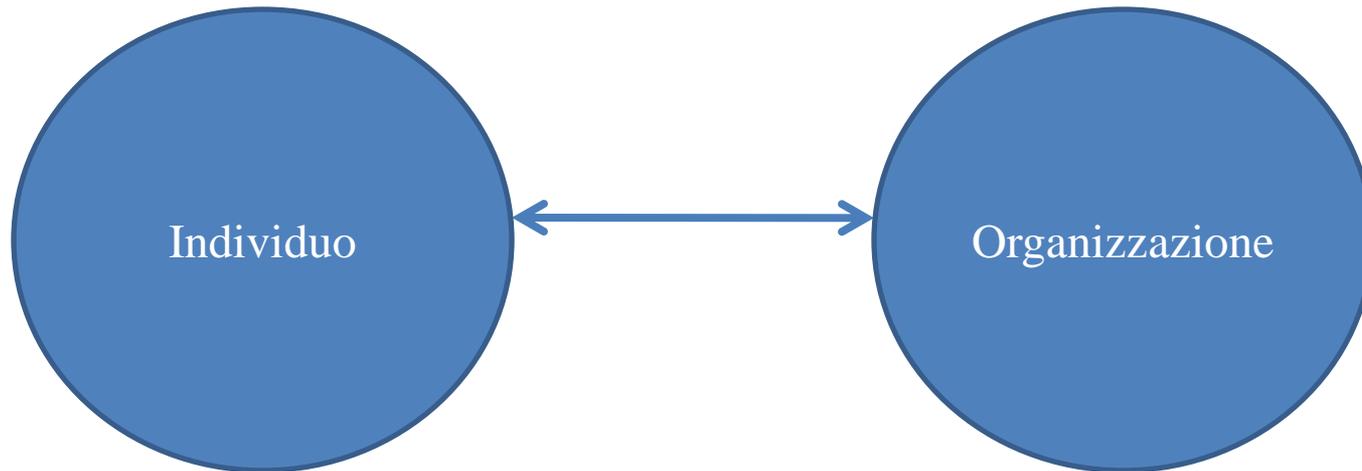
Azione collettiva e coordinata è caratterizzata da:

- Persone
- Obiettivi: produzione di beni e servizi efficienti ottenuti con un margine di profitto per le imprese private, ma non per quelle pubbliche
- **Ruoli**: definizione di come coordinare le differenti attività svolte dagli individui
- **Norme**: prescrizioni di atteggiamenti e comportamenti associati ai ruoli o alle categorie di ruoli; creano aspettative rispetto a come un individuo o gruppo deve comportarsi
- **Valori**: principi di livello superiore che guidano il comportamento e l'attività dell'organizzazione nel suo complesso

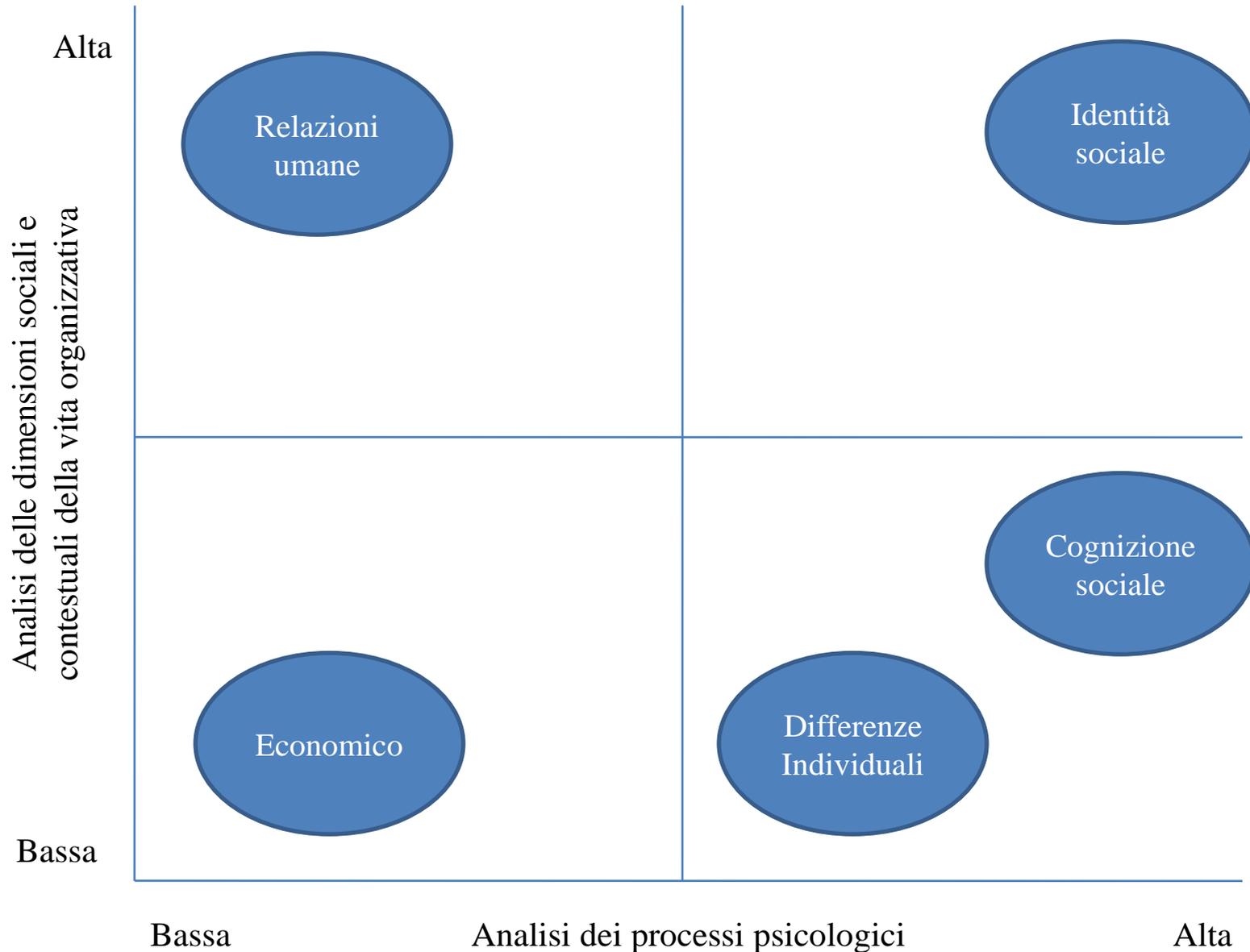
**Cultura
Organizzativa**

Psicologia delle organizzazioni

Branca della psicologia che studia il comportamento di individui e gruppi all'interno delle organizzazioni.



Differenze tra paradigmi per lo studio delle organizzazioni nei termini della loro **attenzione** alla dimensione sociale e psicologica della vita organizzativa



Il paradigma ECONOMICO

Frederick Taylor – Inizi del 20° secolo

Rifiuto idea che gli operai devono apprendere come svolgere al meglio il lavoro da soli
Contraddizione tra potenzialità produttive di un'industria e i metodi arcaici di produzione

Organizzazione Scientifica del lavoro

La gestione degli operai e del loro lavoro è una scienza esatta e il manager deve implementare tale scienza

1. **Analisi qualitativa dell'opera** – Definire un nuovo metodo conoscendo bene quello attuale
2. **Selezione e preparazione del personale per ogni compito** (la persona giusta al posto giusto)
3. **Cooperazione tra datori di lavoro e dipendenti** al fine di creare un buon ambiente di lavoro
4. **Specializzazione di lavoro**: i lavoratori devono migliorare le tecniche di produzione e i manager le tecniche di pianificazione

Vantaggi paradigma economico:

Maggiore efficienza nei processi produttivi

Aumento della produttività del lavoro

Maggiore controllo sui processi produttivi

Crescita dei profitti aziendali

Miglioramento delle idee di gestione e amministrazione

Elemento di criticità: l'organizzazione scientifica del lavoro si fonda su di un presupposto inconsistente ossia sulla possibilità di progettare le modalità di lavoro facendo riferimento ad un **lavoratore medio**

Svantaggi paradigma economico:

Alto attrito dei lavoratori

- Chi non si adattava ai nuovi metodi di lavoro era licenziato o si dimetteva

Bassa motivazione a causa della monotonia dei compiti

- Unico incentivo motivazionale rappresentato dalla retribuzione

Scarso rapporto tra dipendenti e assenza di cultura organizzativa

- Per Taylor il gruppo riduceva la prestazione del singolo

Riduzione della qualità della produzione

Capitalismo monopolistico

- I lavoratori sono esecutori passivi

Il paradigma **DIFFERENZE INDIVIDUALI**

Münsterberg – Padre della Psicologia Industriale

SELEZIONE DEL PERSONALE

Attraverso MISURE delle CARATTERISTICHE PSICOLOGICHE delle PERSONE



Analisi precise dei requisiti del lavoro e identificazione delle componenti psicologiche chiave associate alla sua esecuzione efficace



Escogitare test in grado di misurare in maniera affidabile l'attitudine di una persona in campi importanti

Studi su operatrici telefoniche → caratteristiche psicologiche :

- 1) Memoria
- 2) L'attenzione ai dettagli
- 3) La precisione
- 4) La velocità
- 5) L'intelligenza
- 6) E altre nove abilità

Test specifici per valutare le abilità in ciascun dominio

- 1) Memorizzazione di numeri
- 2) Individuazione di tutte le occorrenze di una particolare lettera in un articolo di giornale
- 3) Ordinare insiemi di carte
- 4) Memorizzare elenchi di coppie di parole abbinate logicamente
- 5) Disegnare il maggior numero di volte possibile una figura a zig-zag in un tempo dato

Compiti in miniatura: In quale misura le persone possiedono un insieme integrato di abilità necessarie per un particolare lavoro

Superamento dei limiti dell'osservazione diretta e dell'eccessiva riduzione del lavoro in componenti di così di basso livello da risultare insignificanti

Altri possibili strumenti utilizzati per selezione personale

- Interviste
- Test di intelligenza emozionale (benessere, autocontrollo, emozionalità e sociabilità)
- Test di intelligenza (es., Matrici di Raven)
- Test sulla motivazione (orientamento all'obiettivo, all'innovazione, alla leadership e alla relazione)
- Test sui valori professionali: Utilizzo Abilità; Raggiungimento Risultati; Avanzamento; Estetica; Altruismo; Autorità; Autonomia; Creatività, etc...
- Test sugli stili cognitivi (dipendente-indipendente dal campo, analitico/globale, etc..)
- Questionari (esempi):
 - *Fleishman Job Analysis Survey (F-JAS)*: individua le abilità fisiche, cognitive e sociali richieste da un lavoro
 - *NEO Job Profiler*: individua i tratti di personalità desiderabili per un certo lavoro. Indica un profilo di personalità ideale.

Big Five

Fattore	Caratteristiche	Ruolo nell'organizzazione
<u>Coscienziosità</u> <u>Scrupolosità/</u> <u>Perseveranza</u>	Valuta il grado di organizzazione degli individui , di perseveranza e impulso a un comportamento che va diritto allo scopo. Contrappone le persone sicure ed esigenti a quelle trasandate e indolenti, volubili e disorganizzate	Lavori che richiedono pianificazione, autodisciplina (e.s. sport)
Estroversione Energia/ Dinamismo	Valuta la qualità e l'intensità dei rapporti interpersonali, il livello di attività, il bisogno di stimoli, la capacità di provare gioia: Socievolezza e lavoro di gruppo vs lavoro individuale	Leadership
Stabilità emotiva Controllo dell'emozione Controllo degli impulsi	Valuta l'adattamento dell'individuo in relazione all'intensità emotiva. Identifica individui predisposti a stress psicologici, idee non realistiche, desideri o impulsi eccessivi e risposte di disadattamento. Emozioni positive vs emozioni negative, come ansia, imbarazzo, colpa, etc...	Leadership
<u>Apertura Mentale</u> <u>Apertura alla cultura/</u> <u>Apertura all'esperienza</u>	Valuta la ricerca proattiva e apprezza l'esperienza spontanea, la tolleranza e il piacere di esplorare ciò che non è familiare. Curiosità, creatività e capacità immaginativa vs convenzionalità. Altruismo vs egoismo.	Lavori che richiedono creatività
Amabilità Cordialità/ Cooperatività	Valuta la qualità degli orientamenti interpersonali in una serie ininterrotta di pensieri, sentimenti, azioni che vanno dalla compassione all'antagonismo	Lavoro che richiedono cooperazione

Dark Triad

Fattore	Caratteristiche	Ruolo nell'organizzazione
<u>Machiavellismo</u>	<p>Manipolazione degli altri per ottenere vantaggi personali;</p> <p>mancanza di empatia;</p> <p>bassi livelli di affetto;</p> <p>focus sui propri obiettivi</p> <p>visione aberrante della moralità</p>	<p>Scarsa performance al lavoro</p> <p>In contesti di selezione, tendenza a fornire notizie false</p> <p>Tendenza a indebolire i pari per ottenere maggiori vantaggi dai supervisori</p>
Narcisismo	<p>Superiorità gonfiata da un grandioso senso di sé (la contro-parte è il senso di vulnerabilità);</p> <p>necessità disfunzionale di ottenere attenzioni e ammirazioni per se stessi;</p> <p>Propensione a essere coinvolti in comportamenti di sfruttamento;</p> <p>mancanza di empatia che può sfociare nell'insensibilità</p> <p>invidia, esibizionismo, aggressività</p>	<p>Scarsa performance al lavoro se le persone si trovano in posizioni di autorità; Risultati contraddittori</p> <p>In contesti di selezione, tendenza a fornire notizie false</p> <p>Approccio più concreto agli altri per ottenere valutazioni positive, inizialmente attraverso dominanza e assertività, successivamente attraverso aggressività e arroganza.</p> <p>Relazione tra livelli intermedi di narcisismo group-level e creatività group-level</p> <p>Possibilità di alte valutazioni nelle attività creative</p>
Psicopatia	<p>Manipolazione degli altri (senso di grandiosità, tendenza alla menzogna, fascino superficiale);</p> <p>insensibilità, mancanza di rimorso e di empatia;</p> <p>stile di vita irregolare (impulsività, irresponsabilità, ricerca costante di sensazioni);</p> <p>tendenze criminali attraverso comportamenti antisociali o controproducenti</p> <p><u>Si discute se le tendenze criminali rappresentino una caratteristica di personalità o siano il risultato delle caratteristiche precedenti</u></p>	<p>Scarsa performance al lavoro</p> <p>In contesti di selezione, tendenza a fornire notizie false;</p> <p>Scarsa performance di gruppo, minore impegno e coesione più debole</p>

Il paradigma RELAZIONI UMANE

Elton Mayo et al., dal 1924 in poi

Esperimenti allo stabilimento Hawthorne

Studio della relazione causale tra ambiente fisico di lavoro e il rendimento produttivo
I dipendenti sono informati dell'obiettivo delle ricerche

- Misurare l'effetto dell'illuminazione
- Due gruppi studio: il primo sottoposto a variazioni di luminosità, il secondo di controllo
- Risultato → Aumento della produttività in entrambi i gruppi

Effetto Hawthorne: la capacità del comportamento delle persone di modificarsi in conseguenza della partecipazione a una ricerca, di sentirsi oggetto di attenzioni, piuttosto che dalle manipolazioni effettuate dalla ricerca stessa.

Successivi studi (es., introduzione di pause di lavoro, modificazioni della durata della giornata di lavoro, etc...) hanno prodotto risultati simili.

Creazione di una **‘sotto-organizzazione informale’** basata sulle relazioni

Interviste aperte dimostrano che i fattori legati ai miglioramenti sono:

- Introduzione di uno stile di supervisione meno formale e meno impersonale
- Un senso più forte di controllo da parte dei lavoratori
- Aumento della sensazione che la direzione fosse realmente interessata al benessere dei lavoratori
- Emergere delle convinzioni che dirigenti e operai fossero parte di un'unica squadra e perseguissero un obiettivo comune

Fattori secondari:

- Maggiori introiti
- Minor numero di ore di lavoro

A far cambiare i livelli di produttività erano fattori di ordine psicologico e non sociologico

Il paradigma Cognitivo

Mayo e colleghi non forniscono idee sui processi psicologici associati alle attività organizzative
Quali sono i processi cognitivi generali che sono alla base della vita sociale?

Individuo come ricercatore di coerenza (anni 50/60): lo stato di incoerenza fra credenze o sentimenti rispetto a una situazione è di per sé motivante al ripristino della coerenza tramite cambiamento dell'atteggiamento in questione. Es. Esperimenti di Festinger

Individuo come scienziato ingenuo (anni 70): l'individuo raccoglie dati e cerca di dare una spiegazione logica degli eventi, delle situazioni.

Individuo come economizzatore di risorse (anni 80): Nei processi di elaborazione delle informazioni, le persone non tengono in considerazione tutti i fattori in gioco, ma utilizzano 'scorciatoie di pensiero' (euristiche). Es. Processi di attribuzione errati nel ragionamento e nel giudizio sociale

EURISTICHE

Distorsione di accessibilità o disponibilità

Tendenza a ritenere che gli elementi più facilmente accessibili in memoria si verifichino con maggiore frequenza. (es, quando siamo in ritardo, ci sono molti semafori rossi)

Rappresentatività

Oggetti e persone sono inserite in una categoria tramite un processo di valutazione della similitudine tra le loro caratteristiche principali e quelle rappresentative della categoria (es., pugile docente)

Ancoraggio

Non potendo contare spesso su criteri oggettivi per valutare credenze e decisioni ci affidiamo a qualsiasi criterio, ovvero ancore, che abbiamo a disposizione. Quindi si tratta di fare eccessivo affidamento su un riferimento o un'informazione appartenenti al passato (es., trappola del processo di vendita).

Individuo come tattico motivato, ovvero soggetto capace di agire secondo diverse strategie operative (ricercatore di coerenza, scienziato ingenuo, economizzatore cognitivo) e di elaborare in maniera funzionale le informazioni per la realizzazione e il conseguimento degli scambi sociali che promuovono diversi aspetti della vita organizzativa



Teoria dello SCAMBIO SOCIALE
Relazioni umane formate da analisi costi-benefici

Come facciamo a conoscere la realtà sociale

Secondo il modello di individuo come tattico motivato, le persone utilizzano due tipi di processi di conoscenza, a seconda degli scopi che perseguono:

- **Processi di conoscenza top-down (o schema-driven):** si basano su concetti, conoscenze presenti in memoria, che permettono di trattare stimoli nuovi facendo riferimento a informazioni già possedute. Riducono il lavoro cognitivo, ma possono indurre in errori e distorsioni dovuti all'influenza di conoscenze già possedute ed abitudini sull'interpretazione delle informazioni.
 - Schemi di persona
 - Schemi di Sé
 - Schemi di ruolo
 - Schemi di eventi
- **Processi bottom-up (o data-driven):** si basano sui dati della situazione in atto raccolti tramite la percezione. Sono più accurati, ma dispendiosi sul piano temporale in quanto si centrano su ogni singolo elemento di informazione