

Capitolo 3

Identificazione con il lavoro che faccio, mi riconosco nell'organizzazione e nelle sue regole. **Agio e condivisione valoriale all'interno dell'azienda.** Un rapporto di questo tipo è anche di natura sociale, scambio di beni sociali e relazionali.

I legami valgono in quanto tali, **la relazione è un bene dal momento che diventa una forma di capitale**, che va poi a costituire il tessuto sociale che serve a funzionare la società. Il livello di commitment, coinvolgimento, desiderio di voler restare in un'azienda, in un determinato ambito sociale. Si sviluppa una "cittadinanza organizzativa", che ha una componente prevalentemente valoriale.

I processi decisionali sono stati oggetto di studio, ed è per questo che ha studiato e messo in piedi il concetto di "razionalità". Il **processo decisionale** segue diverse fasi (p.78).

- Definizione del **problema**;
- definizione degli **obiettivi**;
- raccolta delle **informazioni**;
- **valutazione** delle informazioni;
- definizione delle **alternative**;
- **valutazione delle alternative**;
- **scelta tra le alternative**;
- valutazione dei **risultati**.

Ognuna di queste fasi decisionali può portare ad un errore. Questo percorso è tanto **facile quanto più ampie sono le nostre conoscenze**. Maggiori sono i nostri strumenti cognitivi, più facile sarà trovare alternative.

Tutti gli aspetti emotivi, valoriali, contribuiscono a rendere più facile o no una decisione, e affrontare questi passaggi in modi diversi. Le conoscenze possono essere:

- **esplicite: quelle trasmesse da libri**;
- **tacite: derivanti dall'esperienza**, non fonte di un processo di istruzione. Derivano dalle esperienze di vita e fanno la differenza tra le persone con stesse conoscenze esplicite.

L'elemento che da un **vantaggio all'azienda e al singolo è l'indole competitiva**.

Modelli decisionali

Con razionalità assoluta intendiamo un soggetto che cerca di ottenere la soluzione migliore per se dopo aver valutato tutte le alternative possibili e i suoi esiti, e dopo averli comparati fa la sua scelta.

Tutte le alternative che possono essere valutate possono essere organizzate con un criterio di preferenze.

L'essere consapevoli delle proprie preferenze consente di prevenire errori nel processo decisionale.

Si può essere in grado di ordinare le preferenze, ma non le si vuole comunicare per evitare di pagare di più. Il prezzo non è una variabile perfetta per indicare le caratteristiche dei beni. C'è una componente della variabile prezzo, che sfugge, non è identificativa del valore del prodotto. Affidabile \neq Soddisfa le mie esigenze.

Non solo le persone non sono in grado di decidere l'alternativa giusta, ma **spesso le informazioni disponibili per prendere le decisioni giuste sono limitate**. Raccogliere informazioni ha costi cognitivi e monetari.

Le decisioni pubbliche vengono prese secondo il *second best behavior*, **ci si accontenta della seconda soluzione migliore**.

Perfetta irrazionalità: un **essere umano non compie decisioni razionali quando c'è poco tempo per scegliere**. Come si prendono decisioni che sembrano non seguire la logica. Sul comportamento non utilitaristico ha lavorato Becker, che nel suo libro "de gustus non est disputandum", che afferma che **il gusto o le preferenze non operano con fine il bene, ad esempio ascoltando più volte lo stesso brano musicale**. All'aumentare del consumo, gli interessi nei confronti del consumo diminuisce (a livello razionale). Questo non vale per la musica (o la droga): **chi assume il prodotto vuole assumerne sempre di più**: chi ha una dipendenza di qualche prodotto non pensa al suo benessere, ma a stare bene.

Ci sono cose che fanno venire a meno il nostro desiderio di perseguire il meglio per noi (non monetizzabile e identificabile). Chi si occupa di scienze non ha più gli strumenti per valutare, quantificare. Il cervello si affida a variabili non misurabili/identificabili. **Quello che si trova bello deriva da una stratificazione di emozioni passate, e dunque permette l'identificazione di se stessi**.

La mente umana è talmente manipolabile che basta un'etichetta su una sedia per fargli capire cosa deve fare.

Modelli di scelte basati su esperienze sociali passate sono fatti in base ad un modello di scelte passate con le quali ho agito e non ho avuto problemi (modello cibernetico).

Noi non siamo in grado di selezionare e valutare le informazioni, la **difficoltà di selezionarle è dovuta anche dalla disponibilità di queste**.

I problemi che sorgono nella fase di valutazione delle informazioni sono **Salienza, disponibilità, intensità**.

Le aziende detengono denaro che va a contribuire direttamente alle pensioni dei dipendenti (*nudging*), questo viola le libertà individuali, tuttavia è stato regolamentato (e non viene più considerato "furto").

Errore di attribuzione legato allo **stereotipaggio: via più semplice che usa il cervello per "conoscere" qualcosa che non conosciamo.**

Ancoraggio: rimanere legati alle scelte formative che abbiamo acquisito nel corso della nostra vita. Possiamo comunque svolgere errori che sono dovuti al nostro senso di noi.

Errore di **attribuzione: come reagiamo al successo/insuccesso, legato all'errore di autoconferma.** Si tende ad avere un'eccessiva opinione del nostro percorso/opinione rispetto a quella degli altri. Se raggiungiamo un'esito buono è colpa nostra, un esito negativo è colpa degli altri. **Se si continua a pensare che è colpa degli altri, non si corregge il proprio comportamento e si continua a fare lo stesso errore.** Il tempo che ci serve per reagire a un feedback negativo è il tempo che ci vuole a convertire il feedback negativo in un risultato positivo.

Gli **errori di autoconferma sono legati a fare ciò che ci viene meglio, ciò che è più comodo.** Abbiamo bisogno di stabilità emotiva/cognitiva, ma non necessariamente le informazioni che ci danno la nostra idea di noi stessi sono corrette.

Un'azienda che è estremamente focalizzata sulla propria sopravvivenza sul lungo termine è pensare a come combinare la propria forza lavoro su tutti i livelli.

Il gruppo

All'interno di un gruppo, **condividere un obiettivo non vuol dire che l'obiettivo ci piace, non è detto che interagire tra di noi ci piaccia.** Il lavoro di gruppo permette di superare i nostri individuali limiti cognitivi, le soluzioni possono essere migliori, le competenze sono diverse, le sensibilità delle persone sono diverse. Punti di vista diversi permettono di distorcere informazioni cognitive, **si tende a migliorare la performance dal momento che le proprie mancanze vengono compensate da altri.** Parlare permette di risolvere molti problemi

In gruppi omogenei, coesi si può originare un pensiero unificato, conformista. Ci si basa sulle scelte altrui per evitare di dover pensare (trappola cognitiva). Queste dinamiche sono più pericolose più il gruppo lavora meglio. Alcuni aspetti che possono derivare da questo sono

- **sottovalutazione del dissenso:** opinioni diverse vengono marginalizzate;
- incompleta valutazione: non bisogna guardarsi solo a vicenda. **Non si valutano le alternative;**
- **asservimento cognitivo** nei confronti di un leader.
- inerzia sociale: **si fa solamente quello che è minimamente richiesto.** Se ci sono dei vuoti di attribuzione il gruppo smette di funzionare.
Si associa al gruppo un comportamento individuale. La responsabilità individuale è il comportamento che permette alle organizzazioni di avanzare. Lavoro bene perché non voglio che gli altri facciano il mio lavoro. In un gruppo di lavoro se c'è qualcuno che non svolge il suo compito questo viene escluso.

Motivazioni

Ci muoviamo seguendo due tipologie di **motivazioni**

- **estrinseche:** derivano dal fatto che noi **svolgiamo un'azione per avere un feedback esterno.** La motivazione rischia di cadere quando la reazione esterna è diversa da quella che vorrei: **se non arriva il salario smetto di lavorare.**
- **intrinseche: feedback interno, motivazione individuale all'agire.** Se mi interesso a quello che sto facendo farò qualcosa che è di più rispetto alle mie competenze normali. Sono consistenti ma possono essere distrutte in un attimo. Nel momento in cui una condizione esterna cambia, il mio comportamento non muta, rimango emotivamente in equilibrio. Un elevato costo di attivazione mi permette di sostenere più a lungo un lavoro.
I premi possono avere un effetto ambiguo e possono alterare le motivazioni intrinseche. Se i premi sono troppo ricchi **le motivazioni possono diventare estrinseche,** e si lavora solo per il premio. Pochissime aziende sono consapevoli dell'importanza delle motivazioni, che sono poi la spinta che porta le persone a lavorare.
Costi di attivazione più elevati fanno sostenere carichi più elevati, ad avere tolleranza di lavoro maggiore ed essere meno dipendenti da feedback esterni. Questo genere di persone sono "pro-sociali", empatiche collaborative, che non hanno problemi a condividere le loro conoscenze con gli altri. Si può rimanere legati ad un'azienda o organizzazione da un punto di vista normativo (contratto), affettivo (lavoro bene con le persone), dei contenuti (sono interessato in quello che faccio).
Le competenze delle persone derivano dai loro bisogni. Una volta risolti i bisogni biologici, sorgono bisogni legati all'autorappresentazione. I beni alla base della piramide sono quelli più fondamentali e diffusi per il maggior numero di persone. Abbiamo bisogni anche in quanto esseri sociali: esistenziali, relazionali e di crescita.
Tra le cose che ci motivano vi sono anche elementi di natura esistenziale, di crescita. Un contesto lavorativo ostile

ostacola le necessità relazionali di un individuo. L'insoddisfazione ha effetti psicosomatici forti, essere infelici abbassa il proprio sistema immunitario. Si sviluppano patologie legate all'insoddisfazione.

Costi associati al reperire informazioni

Costi monetari legati al fatto che le informazioni sono costose, e quando accediamo ad un'informazione non sappiamo se è rilevante o meno, e per avere una maggior capacità di decodifica abbiamo bisogno di acquisire conoscenze e competenze (Costo di attivazione). Questo costo è associato al nostro tempo ed è associato in maniera indiretta o non, ed è tolto ad attività di altro tipo come il lavoro.

Povertà cognitiva: trappola della povertà che caratterizza la povertà economica dei paesi in via di sviluppo, che non hanno le risorse per attivare i processi pubblici che dovrebbero mirare a migliorare le condizioni di vita e diritti fondamentali. La condizione di povertà è tale che non si dispongono di strumenti per modificare il proprio contesto.

Trappola della povertà legata alla liquidità: tassi d'interesse pari a 0 o anche negativi, accompagnati da inflazione sotto controllo, favoriscono investimenti e l'accumulazione di riserve. In Italia, questo non è successo per colpa della trappola di povertà, il livello di povertà era così alto che nessuno si è posto il problema di investire. Non si avevano le risorse necessarie per approfittare di queste risorse.

Non si hanno le risorse cognitive sufficienti per cogliere occasioni di cambiamento positivo. Il rischio a livello individuale è di restare in un contesto che non dà alternative senza possibilità di reinserirsi in un contesto di lavoro accettabile. Una trappola di povertà cognitiva è investire grandi quantità di denaro in settori che non aumentano PIL.

Se un settore industriale domanda prevalentemente lavoro poco qualificato, gli istituti che si occupano di formazione sono costretti a fare corsi sempre meno specializzati, e questo causa un ulteriore impoverimento cognitivo. Si chiudono corsi di laurea perché non sono frequentati o non servono determinate figure. Persone poco istruite fanno domande di prodotti meno sofisticati, hanno meno esigenze (cognitive o legate all'autorealizzazione). Se sono richiesti meno servizi bisogna tagliare altri.

Alcuni aspetti che hanno a che fare con le abitudini vengono presi in considerazione. Si evitano comportamenti negativi se non comportano un esito positivo e viceversa. Questo ha senso in un contesto stabile, replicare le azioni in un contesto mutevole è fondamentale. Ciò che ha avuto successo in un ambiente è stato frutto del territorio circostante, e quindi non è necessariamente replicabile. Sempre per il concetto della trappola cognitiva si guardano i paesi che fanno peggio (per non imitarli) e non quelli che fanno meglio (per imitarli).

Trappola delle competenze: tendo a replicare azioni già fatte, pensando che nel futuro capiterà quello che è già successo nel passato. Questo ci rende poco attenti al cambiamento e ci rende sempre in ritardo. Essere in ritardo in un mercato competitivo significa rimanere esclusi.

Gli errori che possiamo commettere nel nostro processo decisionale derivano principalmente dalle euristiche: le strade che il nostro cervello percorre per giungere più in fretta alla soluzione.

Si possono compiere errori di definizione del panorama, i problemi da risolvere, gli obiettivi da raggiungere. Questi errori spesso derivano dal proprio punto di vista.

Teoria dei rinforzi

- Rinforzo positivo: i premi hanno maggior effetto delle punizioni
- Rinforzo negativo

Un obiettivo troppo semplice da raggiungere è spesso sottovalutato, e l'impegno posto è basso. Con un obiettivo troppo difficile da raggiungere può capitare che le persone perdano fiducia in loro stessi. Spesso una sottovalutazione dello sforzo porta ad un risultato negativo, obiettivi troppo elevati creano dissidi cognitivi: non si hanno le basi adeguate per affrontare un problema.

Un giusto modo di procedere è diventare sempre più ambiziosi, acquisendo col tempo sempre più informazioni. (pag.101)

Per ottenere il massimo livello di benessere io devo sapere quali sono le mie risorse, personalità, ambizioni, e la probabilità che certi eventi si realizzano.

Si valutano le prestazioni in base alla probabilità che un certo evento si realizzi.

Teoria della giustizia organizzativa: percezione dell'equità all'interno di un organizzazione. L'equità può essere di due tipi:

- Oggettiva
- Soggettiva: io percepisco una retribuzione più bassa rispetto ad altri che fanno il mio lavoro.

In che modo si può reagire di fronte ad una situazione di inequità sul luogo di lavoro? Riducendo il lavoro allo stretto necessario, fare richieste per avere più forme di riconoscimento, limitare interazioni con certe persone e lavorare con loro, boicottare il lavoro di gruppo, lasciare l'organizzazione.

Un eccessivo cambio veloce dei dipendenti da informazioni su come è strutturata un'organizzazione. Sapere fare soft skill è il valore aggiunto che un'azienda ricerca nei lavoratori.

Se io capisco che sono in un ambiente dove posso crescere, allora io mi sento allineato con l'ambiente e non sento l'inequità.

Soddisfazione emotiva, razionale sul luogo di lavoro può rendere sopportabile la carenza di una o dell'altra. Se mi piace il lavoro che svolgo, continuo a farlo anche se sono circondato da persone che non mi piacciono, e viceversa.

Ci sono 5 dimensioni che vengono valutate e combinate per arrivare a calcolare il livello di gratificazione a lavoro:

- **varietà:** svolgere attività monotone non incentivano a lavorare e sviluppando pensieri atti al problem solving;
- **identificabilità:** molto spesso quando il lavoro è cognitivo è possibile che io mi identifichi in ciò che sto facendo;
- **significatività:** il senso di quello che si sta facendo;
- **autonomia:** noi vogliamo sentirci responsabili di noi stessi, proattivi, liberi, qual'è il contesto dove lavoriamo meglio?
- **feedback:** riscontri chiari e periodici. Quando noi ci troviamo di fronte a costi cognitivi pesanti, vogliamo posticipare il momento di feedback. Cosa mi fa stare focalizzato sul obiettivo quando questo è in là, al punto tale da farmi **NON** procrastinare. Se so che il feedback sarà negativo, come faccio a non crollare emotivamente? Come posso allenarmi a sostenere questi costi? Con l'esperienza non si sente più la necessità di avere validazione, di temere un feedback negativo. Si lavora meglio con un feedback esterno positivo e duraturo.

Imprese che favoriscono il commitment hanno uno scarso *turn-over*, tuttavia questo aspetto può formare gruppi troppo coesi, pensieri omologati, inibire la mia capacità di sviluppare idee nuove. Si può formare un problema di bilanciamento fra il tempo dedicato al lavoro e a fare altro.

Quando si parla di cittadinanza si parla di buoni comportamenti etici, ovvero non ho bisogno di rispettare delle norme per adottare un comportamento proattivo all'interno della mia organizzazione. Si formano una serie di virtù civiche che hanno a che fare con la coscienza, sportività, altruismo, cortesia.