



Organizational Behaviour. In punta di piedi anche in Italia...

Approdata in Italia da pochi anni riguarda lo studio di come le persone agiscono all'interno di un'organizzazione e come questo comportamento influenza le performance dell'organizzazione stessa. Un contributo scientifico di Amanda Jane Succi ci chiarisce le idee.

Di: Amanda Jane Succi

Come al solito l'America è pioniera nello studio e nello sviluppo di materie finalizzate alla creazione di discipline da applicare in ambito aziendale e, come sempre, l'Italia impiega un bel po' di tempo per assimilare e applicare determinati studi e concetti al proprio contesto organizzativo.

Prendiamo il caso di *Organizational Behaviour* che, sviluppata circa quindici anni fa in America e applicata con successo alle aziende statunitensi, è approdata in Italia solo da pochissimi anni, e riguarda lo studio di come le persone agiscono all'interno di un'organizzazione e come questo comportamento influenza le performance dell'organizzazione stessa. *Organizational Behaviour* comprende infatti argomenti centrali quali la motivazione, il potere ed il comportamento del leader, la comunicazione interpersonale, le strutture di gruppi e di processi, tecniche di learning, lo sviluppo delle attitudini e delle percezioni, il cambiamento dei processi, dinamiche di stress da lavoro, e così via. Quindi è possibile definire *Organizational Behaviour* come "Un campo di studio che investiga l'impatto che gli individui, gruppi, e strutture hanno sul comportamento all'interno di organizzazioni con lo scopo di applicare queste conoscenze verso il miglioramento dell'efficacia di un'organizzazione."

L'esigenza di sviluppare questa materia nasce dalla consapevolezza che il dinamismo relazionale tra individui e gruppi influenza positivamente o negativamente la produttività lavorativa e gestionale di una qualsiasi organizzazione, pubblica o privata che sia.

È stato sviluppato il modello di *Organizational Behaviour* che è un'astrazione della realtà, una rappresentazione semplificata di un qualche fenomeno del mondo reale. Il modello OB è composto da tre livelli: individuo, gruppo, organizzazione. Il passaggio da un livello al successivo implica l'aggiunta degli effetti del precedente e, come ogni modello, esso è composto da variabili dipendenti ed indipendenti.

Ogni azienda è composta da un certo numero di individui, i quali posseggono (ognuno di loro) determinate caratteristiche dipendenti anche dalla loro posizione socio-economica, dalle proprie origini culturali, dalla loro appartenenza religiosa, piuttosto che dalla loro età, dal sesso, dal tenore di vita. Non solo, ma ogni individuo reagisce diversamente a seconda dell'ambiente in cui vive o opera, degli eventi che lo riguardano direttamente o indirettamente, dal rapporto che si instaura con altri individui o con altri gruppi. Le dinamiche relazionali di una stessa persona variano e generano situazioni emotive di causa ed effetto che possono quindi ripercuotersi sulla loro maggiore o minore produttività lavorativa. E quest'ultima varia anche a seconda della relazione lavorativa-emotiva che si instaura gioco forza con un altro individuo o con gruppi di lavoro. Se analizziamo le nostre stesse reazioni a seconda con chi ci troviamo e a seconda delle circostanze che ci colpiscono è facile renderci conto che siamo dei soggetti altamente influenzabili (sia nel bene che nel male), e che il risultato delle nostre azioni dipende strettamente proprio da determinate variabili sia dipendenti che indipendenti.

Inoltre il comportamento di un individuo, ad esempio nell'ambito di un progetto di lavoro, sarà diverso a seconda che lo stesso individuo svolga lo stesso compito da solo o inserito in un gruppo di lavoro, determinando quindi nel ruolo assegnato e da lui di conseguenza assunto, la base del successo o dell'insuccesso delle sue prestazioni. L'azienda però non è composta solo da individui e da gruppi, ma è un sistema molto più articolato e complesso, in cui individui e gruppi interagiscono con il sistema nel suo complesso.

L'azienda è da considerarsi un sistema vivente e pensante composto sia da individui, che però non solo interagiscono fra loro in un rapporto esclusivamente one-to-one, ma che si muovono in un sistema di gruppi e di gruppi all'interno di un sistema organizzato in modo anche molto sofisticato. Si innescano immediatamente diverse dinamiche relazionali che coinvolgono sia gli individui che i gruppi in modo che se non correttamente gestite e articolate possono generare stati di conflitto e di confusione come reazione a dinamiche non controllate o mal gestite. La conseguenza ovviamente per l'azienda è un rendimento minore delle risorse umane rispetto a quanto si potrebbe ottenere applicando la nuova disciplina dell'*Organizational Behaviour*. Infatti, proprio



perché variano le dinamiche relazionali è possibile affermare, quindi, che automaticamente varierà anche il risultato in ambito lavorativo.

Siamo tutti diversi, così anche le abilità e le capacità che ciascuno di noi possiede vengono espresse in maniera diversa a seconda delle circostanze in cui ci troviamo. Ogni persona possiede punti di forza o di debolezza che in termini di abilità fanno di lui o lei una persona relativamente superiore o inferiore rispetto ad altri nell'eseguire certe attività o compiti. Quindi diventa importante conoscere come le persone variano in funzione delle proprie abilità e utilizzare questa conoscenza per migliorare la possibilità che un dipendente ha nell'eseguire correttamente il proprio lavoro.

L'abilità si riferisce, quindi, alle capacità dell'individuo di eseguire i vari compiti richiesti per un dato lavoro, sia a livello individuale che di gruppo. Nello specifico è possibile dividere le abilità di ciascuno di noi in due macro categorie:

- Abilità intellettive, quelle che servono per effettuare attività mentali e che vengono sintetizzate con il termine di quoziente d'intelligenza richiesto nei tests. In questo ambito si può elencare, ad esempio, l'attitudine alla comprensione numerica, alla comprensione verbale, alla velocità di percezione di fatti e di persone, al ragionamento induttivo e a quello deduttivo, alla visualizzazione spaziale, alla memoria, e così via. Poiché le tipologie di lavoro sono diverse, come diverse sono anche le procedure a cui si fa riferimento, risulta evidente che ogni compito o ruolo assegnato richiede una combinazione diversa delle varie abilità intellettive possedute, soprattutto quando il lavoro richiede processi informativi e comunicativi complessi;
- Abilità fisiche, necessarie per lavori più standardizzati il cui successo dipende dalla resistenza fisica, dalla destrezza manuale e tecnica o talenti simili che permettono al management di identificare le capacità fisiche del dipendente.

E' ovvio che il management deve riuscire a capire esattamente le qualità mentali e fisiche necessarie per svolgere con successo ogni funzione lavorativa nell'ambito dell'organizzazione, e riuscire così a collocare il personale a disposizione, riuscendo a rispettare il tipo di abilità e collocando il dipendente nel ruolo a lui/lei più consono. Diversamente si incorrerebbe in logiche organizzative frustranti, demotivanti e potenziali generatrici di conflitto.

Un elemento considerato nel modello di *Organizational Behaviour* riguarda la percezione della persona e del modo in cui si tende ad esprimere giudizi riguardo gli altri. Quando osserviamo le persone tendiamo a sviluppare spiegazioni del perché si comportano in certi modi. La nostra percezione e giudizio dell'azione di una persona sarà, quindi, influenzata dalle assunzioni che noi facciamo circa lo stato interno di quella persona. E' stata così studiata la *teoria di attribuzione* che sviluppa le spiegazioni dei modi in cui giudichiamo diversamente le persone, in base al motivo che noi attribuiamo ad un dato comportamento. Quando osserviamo il comportamento di un individuo, tendiamo a determinare se dipenda da cause interne all'individuo (dipendenti dal suo controllo personale) o esterne ad esso (dove è la persona che viene costretta da una situazione a comportarsi in tale maniera). Ma non è sufficiente questa semplice distinzione, poiché bisogna considerare effetti più profondi quali il comportamento distintivo, cioè capire come uno stesso individuo mostra diversi comportamenti in situazioni diverse, oltre a comprendere il fenomeno del consenso che si verifica quando le persone che si trovano di fronte ad una medesima situazione reagiscono allo stesso modo. Si analizza anche l'effetto della consistenza e capire se il comportamento di una persona rimane inalterato con il passare del tempo. Più il comportamento è consistente e più l'osservatore lo considererà dipendente da cause interne.

Un altro elemento importante trattato in questa materia e indicato da Stephen Robbins nel volume dedicato all'*Organizational Behaviour* (Ed. Prentice Hall, 1998), riguarda la presenza di errori che distorcono le attribuzioni. Ad esempio, è stato provato che quando giudichiamo il comportamento di altre persone, abbiamo la tendenza di sottovalutare l'influenza di fattori esterni e sovrastimare l'influenza di fattori interni o personali. Questo si chiama **errore fondamentale dell'attribuzione** (un direttore vendite reputa che il calo delle vendite sia dovuto alla pigrizia di un suo agente piuttosto che all'introduzione di un nuovo prodotto concorrente sul mercato). Vi è inoltre un altro tipo di errore, **pregiudizi auto-serviti**, che esprime la tendenza che gli individui hanno di attribuire il loro successo a fattori interni quali l'abilità o lo sforzo, mentre incolpano i fattori esterni (sfortuna) dei loro fallimenti.

Seguendo determinati parametri è importante per il management capire come modellare il comportamento delle risorse umane, fornendo ai propri dipendenti quegli strumenti che aiutano interagire e a comportarsi nel modo più vantaggioso e di maggiore



beneficio per l'organizzazione. Per avere ciò è necessario modellare il comportamento, cioè rinforzare sistematicamente ogni passo successivo che porta l'individuo ad avvicinarsi al responso desiderato.

In Italia la disciplina dell'*Organizational Behaviour* è conosciuta con il nome di Comportamento Organizzativo, che a mio avviso esprime la natura passiva del comportamento dell'organizzazione. Spesso, pur consapevole di essere in controtendenza, mi riferisco alla materia definendola con il termine Organizzazione Comportamentale, come ho anche indicato nel testo "Le Relazioni Pubbliche. Tecniche e Teorie cognitive" (di Amanda J. Succi e Alessandro Bertirotti, Bonanno editore, 2005), poiché è individuabile nella diversa sequenza dei termini un approccio più o meno attivo allo studio della materia.

Utilizzando la definizione di Comportamento Organizzativo, individuo la materia come lo studio delle dinamiche del comportamento e dei comportamenti delle risorse umane di un'organizzazione a prescindere dall'applicazione o no dei modelli di *Organizational Behaviour*. Anche se probabilmente è la traduzione più adatta a livello linguistico credo comunque che la locuzione "Comportamento Organizzativo" ponga l'attenzione sul comportamento individuandolo più come statico o passivo, non in riferimento alle dinamiche relazionali esistenti comunque nell'azienda, quanto invece all'approccio di studio, come se l'esito dello studio stesso sia quello di definire le relazioni e le situazioni di causa ed effetto che si sviluppano in un contesto organizzativo senza badare all'organizzazione dei suoi comportamenti interni.

Con il termine di Organizzazione Comportamentale individuo invece la volontà da parte di chi opera in questo campo aziendale di agire re-attivamente alla situazione strutturale interna all'azienda, dove lo studio dei meccanismi di formazione delle dinamiche relazionali (dall'individuo al gruppo e ancora all'intero sistema) devono portare a individuare strategicamente la migliore relazione comportamentale da applicare all'organizzazione.

Ovviamente questo processo prevede un sistema di monitoraggio continuo poiché le variabili che influiscono sulle dinamiche relazionali (individuali, di gruppo e di sistema), ne variano continuamente l'assetto aziendale, generando la necessità di rendere dinamico il contesto di studio e di adattamento del modello da applicare. Ognuno di noi evolve con il tempo ed in base alle esperienze, alle circostanze e all'ambiente in cui operiamo. Pensiamo agli effetti negativi che l'evoluzione dei meccanismi relazionali delle persone può generare in un contesto aziendale in cui sono presenti più individui, che interagiscono con e in più gruppi e che al contempo compongono una enorme struttura relazionale dinamica e pensante.

Studiare e applicare il sistema di Comportamento Organizzativo e di Organizzazione Comportamentale (che percettivamente e linguisticamente soddisfano insieme l'applicazione di *Organizational Behaviour*) significa analizzare a fondo il sistema strutturale aziendale e comprenderlo nel suo complesso, poiché ogni parte è essenziale al tutto. Non è uno studio che si basa su una visione superficiale e soprattutto impiega tempo e risorse umane specializzate nel coordinare e gestire l'applicazione dei modelli di comportamento e dei sistemi di modellamento del comportamento. Le discipline che contribuiscono allo studio del sistema di Comportamento Organizzativo/Organizzazione Comportamentale sono la Psicologia, la Sociologia, la Psicologia sociale, l'Antropologia, le Scienze politiche.

Organizational Behaviour utilizza, quindi, lo Studio Sistemático delle relazioni umane, tentando di attribuire cause ed effetti, e basando le nostre conclusioni sull'evidenza scientifica, cioè considerando i dati ottenuti in condizioni controllate e misurate ed interpretate in modo rigorosamente ragionevole.

Ritengo che Organizzazione Comportamentale o Comportamento Organizzativo sia una disciplina molto importante da utilizzare soprattutto in ambito di Comunicazione Interna (area specialistica del campo delle relazioni pubbliche) poiché rappresenta la base per la creazione di dinamiche relazionali (individuo, di gruppo e del sistema) che consentono poi di poter applicare le strategie di comunicazione aziendale rivolte alla struttura interna aziendale in un'ottica di fluidità e efficacia.

Sarebbe utile che le due discipline collaborassero e interagissero in ambito aziendale, considerato che lo sviluppo e la gestione di una buona comunicazione interna rappresenta lo stato di salute di un'azienda. La logica aziendale oggi è totalmente e giustamente mossa dall'esigenza di gestire buoni, per non dire ottimi, rapporti con la propria clientela e con i diversi pubblici di riferimento, e per agire correttamente esponendosi all'esterno è necessario essere preparati e forti a livello organizzativo interno.

L'attenzione che l'azienda o l'ente pone alla Customer Satisfaction o meglio ancora alla Customer Loyalty può essere focalizzata correttamente soprattutto grazie alla giusta gestione e organizzazione della comunicazione interna, non solo relativa a coloro che sono direttamente in contatto con i pubblici esterni, ma anche riguardo a tutte le funzioni aziendali appartenenti ai diversi livelli strategici con lo scopo di creare una cultura interna orientata al cliente. Oggi più che mai questo riferimento acquista valore e

Questo documento è stato scaricato dal sito www.lucapoma.info



importanza nella nuova logica del Customer Relationship Management che ha come obiettivo quello di instaurare un rapporto di fiducia e di fidelizzazione del cliente grazie a relazioni quanto più personali e personalizzabili per il cliente attivando strumenti e strategie su misura.

Da quanto brevemente indicato si intuisce come l'organizzazione di un'azienda non può prescindere dalla gestione delle dinamiche interne e comportamentali che riguardano le risorse umane, che non esistono, operano e interagiscono esclusivamente nell'ambiente circoscritto all'azienda, ma piuttosto sono le leve fondamentali su cui poggia l'organizzazione di un'azienda la quale ha il compito di modellare le risorse a disposizione e dirigerle verso uno scambio dinamico e coerente con il mondo esterno.

E' naturale che tale compito non può e non deve essere assegnato a chiunque creda di potersi occupare di tali meccanismi, poiché la gestione della comunicazione interna di un'azienda come dell'eventuale applicazione del modello di *Organizational Behaviour* necessitano la presenza di personale altamente qualificato ed esperto nel settore (...)

Le strutture organizzative sono presenti in un momento storico in cui le dinamiche di mercato e di cambiamento le obbligano a vivere in un sistema competitivo molto faticoso e imperdonabile, in cui, per emergere e essere scelti tra i migliori, è necessario attivare tutte le leve e le forze aziendali anche e soprattutto in riferimento alla corretta strutturazione e gestione delle risorse interne appartenenti a tutti i livelli e funzioni aziendali.

Fonte: FERPI News