

Sommario

Presentazione dell'edizione italiana xi

Prefazione xiii

Parte I Il mondo del comportamento organizzativo 1

1 Le organizzazioni orientate alle persone e il comportamento etico 3

Perché Zappos.com è così brava a battere la concorrenza? 3

Benvenuti nel mondo del comportamento organizzativo 5

Il comportamento organizzativo: un campo interdisciplinare 5

Domande frequenti sullo studio del comportamento organizzativo 6

Il comportamento organizzativo: una prospettiva storica 7

La corrente delle relazioni umane 8

La corrente della qualità totale 10

La rivoluzione di Internet e dei social media 12

La costruzione del capitale umano e sociale 13

Il contesto manageriale:

ottenere risultati con e attraverso gli altri 16

Che cosa fanno i manager?

Un profilo delle capacità manageriali 16

I manager del XXI secolo 17

L'approccio contingente al management 19

La sfida dell'etica 19

Un modello di etica

e responsabilità sociale globale d'impresa 19

Principi morali generali 21

Come migliorare il clima etico di un'organizzazione 22

Un appello individuale all'azione 23

Apprendere il comportamento organizzativo: l'importanza della ricerca 24

Le cinque fonti di evidenza empirica 24

Un modello per comprendere e gestire il comportamento organizzativo 25

2 La gestione delle diversità: liberare il potenziale di ogni persona 27

Sarà possibile per le donne fare carriera? 27

Definire la diversità 28

I livelli della diversità 28

Azioni positive e gestione delle diversità 30

Gli argomenti a favore della gestione della diversità 31

L'aumento della diversità nella forza lavoro 32

Le implicazioni manageriali della diversità 38

Effetti positivi e negativi della diversità negli ambienti di lavoro 41

Le barriere e le sfide alla gestione della diversità 44

Pratiche organizzative per la gestione della diversità 46

3 Cultura organizzativa, socializzazione e mentoring 49

Vi piacerebbe lavorare per Southwest Airlines? 49

La cultura organizzativa: definizione e contesto 50

Dinamiche della cultura organizzativa 51

I livelli della cultura organizzativa	51
Quattro funzioni della cultura organizzativa	54
Tipi di culture organizzative	55
Le conseguenze associate alla cultura organizzativa	59
Il processo di cambiamento culturale	61
Il processo di socializzazione organizzativa	63
Un modello di socializzazione organizzativa a tre fasi	64
Radicare la cultura organizzativa attraverso il mentoring	67
Funzioni del mentoring	68
Network per lo sviluppo alla base del mentoring	68
Implicazioni personali e organizzative	69

4 Comportamento organizzativo nel mondo: management interculturale 71

<i>Quante delle vostre supposizioni sulle culture straniere sono errate?</i>	71
Cultura e comportamento organizzativo	73
La cultura di un gruppo sociale è complessa e multistratificata	74
La cultura è una forza sottile ma pervasiva	74
Cultura sociale e cultura organizzativa: un modello	75
Sviluppare l'intelligenza culturale	76
Etnocentrismo: un ostacolo per le interazioni interculturali	76
L'intelligenza culturale è la soluzione ai paradossi culturali	78
Comprendere le differenze culturali	79
Culture a struttura complessa e culture lineari	79
Le nove dimensioni culturali del progetto GLOBE	81
Individualismo e collettivismo	83
Percezione culturale del tempo	84
Spazio interpersonale	86
Religione	87
Conseguenze operative delle ricerche sul management interculturale	88
Lo studio di Hofstede: le teorie di management statunitensi sono applicabili in altri paesi?	88
Lezioni di leadership dal progetto GLOBE	89
Lo stile di management varia di paese in paese	90
Come prepararsi per incarichi all'estero	91

Perché gli americani falliscono negli incarichi all'estero?	91
Come evitare gli elementi critici di comportamento organizzativo negli incarichi all'estero	93

Parte II Il comportamento individuale nelle organizzazioni 97

5 Le differenze individuali 99

<i>Un introverso può guidare Facebook verso il successo nel lungo periodo?</i>	99
Il concetto di sé	101
L'autostima	102
L'auto-efficacia	102
L'auto-osservazione	105
L'identificazione organizzativa	106
La personalità: concetti e controversie	107
I Big Five	107
La personalità proattiva	108
È corretto utilizzare i test di personalità sul posto di lavoro?	109
Capacità (intelligenza) e performance	109
Intelligenza e capacità cognitive	111
Siamo dotati di intelligenze multiple?	111
Le emozioni nella vita organizzativa	113
Emozioni positive ed emozioni negative	113
Lo sviluppo dell'intelligenza emotiva	114

6 Valori, atteggiamenti e soddisfazione lavorativa 117

<i>Come conciliare i valori dichiarati con quelli praticati?</i>	117
Valori personali	118
La teoria dei valori di Schwartz	118
Conflitti di valori	120
Conflitto tra lavoro e vita familiare	121
Atteggiamenti	122
La natura degli atteggiamenti	123
Che cosa succede quando gli atteggiamenti collidono con la realtà?	
La dissonanza cognitiva	124
Quanto sono stabili gli atteggiamenti?	124
Gli atteggiamenti influenzano il comportamento attraverso le intenzioni	125
Atteggiamenti nei confronti del lavoro	126
L'impegno verso l'organizzazione	127
Il coinvolgimento del personale	129

La soddisfazione lavorativa	130
Le cause della soddisfazione lavorativa	130
Implicazioni e conseguenze della soddisfazione lavorativa	131
I comportamenti controproducenti in ambito lavorativo	134
Maltrattamenti	134
Le cause e la prevenzione dei comportamenti controproducenti	135

7 Percezioni e attribuzioni sociali 137

<i>Mostrarsi vulnerabili è un bene o un male?</i>	137
La percezione come modello di elaborazione delle informazioni	139
Una sequenza a quattro fasi e un esempio operativo	139
Fase 1: selezione attiva/comprendimento	140
Fase 2: codificazione e semplificazione	141
Fase 3: immagazzinamento e conservazione	143
Fase 4: Recupero e reazione	144
Implicazioni manageriali	144
Stereotipi: percezioni relative a gruppi di persone	146
Formazione e radicamento dello stereotipo	146
Stereotipi legati ai ruoli sessuali	148
Stereotipi legati all'età	149
Stereotipi legati alla razza e all'etnia	150
Stereotipi sulla disabilità	151
Sfide manageriali e consigli utili	151
Profezia che si autoavvera: l'effetto Pigmalione	152
La ricerca e un modello esplicativo	152
Sfruttare al meglio la profezia che si autoavvera	154
Attribuzioni causali	155
Modello dell'attribuzione secondo Kelley	156
Tendenze attributive	157
Applicazioni e implicazioni manageriali	159

8 I fondamenti della motivazione 161

<i>È giusto legare lo stipendio degli insegnanti al rendimento degli studenti?</i>	161
La motivazione attraverso i contenuti del lavoro	163
La teoria della gerarchia dei bisogni di Maslow	163
La teoria ERC di Alderfer	164

La teoria dei bisogni di McClelland	165
La teoria dei fattori duali di Herzberg	166
Le teorie motivazionali incentrate sui processi	168
La teoria motivazionale dell'equità di Adams	168
La relazione di scambio tra individuo e organizzazione	169
Iniquità negativa e positiva	169
Espandere il concetto di equità: la giustizia organizzativa	171
Implicazioni pratiche derivanti dalla teoria dell'equità	172
La teoria dell'aspettativa di Vroom	173
Aspettativa	173
Strumentalità	174
Valenza	174
La teoria dell'aspettativa in azione	175
Ricerca sulla teoria dell'aspettativa e implicazioni a livello manageriale	175
La motivazione attraverso il goal setting	176
Obiettivi: definizione e antecedenti	177
Come funziona il goal setting?	177
Implicazioni pratiche delle ricerche sul goal setting	178
Motivare i collaboratori attraverso la riorganizzazione del lavoro	180
Gli approcci top-down	180
Gli approcci bottom-up	184
Gli accordi personalizzati	185
Applicare le teorie motivazionali nell'ambiente di lavoro	186

9 Migliorare la performance: obiettivi, feedback, ricompense e rinforzi 187

<i>Quanto è importante conoscere il giudizio sulle proprie prestazioni?</i>	187
Il goal setting	189
Due tipi di obiettivi	190
Il management by objectives	191
Gestire il processo del goal setting	191
Il feedback	194
Due funzioni del feedback	195
I riceventi del feedback sono pronti, disponibili e capaci?	195
Consigli pratici derivanti dalla ricerca sul feedback	197
Feedback a 360 gradi	198

Come fornire feedback finalizzato al coaching e all'efficacia organizzativa	199
Sistemi di ricompensa	199
Tipologie di ricompensa	200
Criteri di distribuzione delle ricompense	201
Risultati desiderati dal sistema di ricompense	201
Le basi della motivazione e delle ricompense intrinseche	201
Perché le ricompense estrinseche non riescono a motivare?	203
Retribuzione legata alla performance	204
Trarre il meglio da ricompense estrinseche e retribuzioni basate sulla performance	205
Il rinforzo positivo	206
La legge degli effetti di Thorndike	206
Il modello di Skinner del condizionamento operativo	206
Conseguenze contingenti	207
Programmi di rinforzo	209
Modellare il comportamento	211

Parte III I gruppi e i processi sociali 213

10 Dinamiche di gruppo 215

<i>Quanto sono utili i gruppi informali?</i>	215
I gruppi nell'epoca dei social media	216
Gruppi formali e informali	217
Funzioni dei gruppi formali	217
L'era dei social media ha sfumato i confini tra formale e informale	218
Il processo di sviluppo dei gruppi	220
Le cinque fasi	220
Sviluppo dei gruppi: studi e indicazioni pratiche	222
Ruoli e norme: basi sociali per il comportamento organizzativo e di gruppo	224
Ruoli	225
Norme	228
Risultati della ricerca e implicazioni per i manager	229
Struttura e composizione del gruppo	230
Ruoli funzionali rivestiti dai membri del gruppo	230
Dimensioni del gruppo	232
Uomini e donne che lavorano insieme in un gruppo	233
Minacce all'efficacia del gruppo	237

L'effetto Asch	237
Groupthink	239
Inerzia sociale	240

11 Sviluppare e guidare team di lavoro efficaci 243

<i>Perché un servizio clienti eccellente somiglia a uno sport di squadra?</i>	243
Team di lavoro: tipi, efficacia e difficoltà	244
Una tipologia generale dei team di lavoro	245
Efficacia dei team di lavoro	247
Perché i team di lavoro falliscono?	250
Lavoro di team efficace tramite cooperazione, fiducia e coesione	252
Cooperazione	252
Fiducia	253
Coesione	256
Team virtuali e team auto-gestiti	257
Team virtuali	258
Team auto-gestiti	260
Il team building e la leadership dei team	262
Team building	262
La leadership dei team	264

12 Processi decisionali individuali e di gruppo 265

<i>Perché i vertici di Google hanno adottato il processo decisionale di gruppo?</i>	265
Modelli decisionali	266
Il modello razionale	266
I modelli decisionali non razionali	268
Integrare il modello razionale e i modelli non razionali	270
I bias decisionali	270
Il processo decisionale basato sull'evidenza	273
Un modello di processo decisionale basato sull'evidenza	273
Sette principi per l'implementazione	275
Perché è difficile adottare il processo decisionale basato sull'evidenza?	276
Dinamiche del processo decisionale	276
Stili decisionali	276
L'intuizione nel processo decisionale	279
Processi decisionali di gruppo	281
Il gruppo nei processi decisionali	282
Vantaggi e svantaggi del processo decisionale di gruppo	283

- Tecniche per il problem-solving di gruppo 285
- Creatività 289
 - Definizione e caratteristiche individuali associate alla creatività 289
 - Le caratteristiche del contesto associate alla creatività 291
 - Le fasi del processo creativo 291

13 Gestione del conflitto e negoziazione 293

- Quanto conta l'emotività nella gestione dei conflitti?* 293
- Conflitto: una prospettiva moderna 294
 - Il linguaggio del conflitto: metafore e significati 295
 - Il continuum dei conflitti 296
 - Conflitto funzionale e conflitto patologico 297
 - Antecedenti del conflitto 298
 - Soluzioni auspicabili dei conflitti 298
- Tipologie di conflitto 299
 - Conflitto di personalità 299
 - Conflitto tra gruppi 300
 - Conflitti interculturali 303
- Gestire i conflitti 304
 - Stimolare i conflitti funzionali 305
 - Stili alternativi per la gestione del conflitto patologico 307
 - Intervento da parte di terzi 309
 - Lezioni pratiche dalla ricerca sui conflitti 311
- Negoziazione 312
 - Due tipi di negoziazione 312
 - Insidie di carattere etico nella negoziazione 313
- Gestione del conflitto e negoziazione: un approccio contingente 313

Parte IV I processi organizzativi 317

14 Comunicazione organizzativa nell'era digitale 319

- I social network sono una perdita di tempo?* 319
- Dimensioni di base del processo comunicativo e impatto dei social media 320
 - Un modello di processo percettivo della comunicazione 321
 - Barriere a una comunicazione efficace 323
 - L'impatto dei social media sulla comunicazione 326

- Comunicazione interpersonale 326
 - Assertività, aggressività e non assertività 327
 - La comunicazione non verbale 328
 - Ascolto attivo 330
 - Stili linguistici e genere 332
- Comunicazione organizzativa 334
 - I canali formali per la comunicazione verso l'alto, verso il basso, orizzontale ed esterna 335
 - I canali di comunicazione informali 336
 - La scelta del mezzo di comunicazione: una prospettiva contingente 338
- L'impatto della comunicazione digitale sul comportamento organizzativo 341
 - Problemi strategici: la sicurezza e la privacy 342
 - La dirompente Net Generation 343
 - Telependolarismo e telelavoro: vantaggi e problemi 344
 - Gestire le conseguenze indesiderate dell'era digitale 346

15 Influenza, empowerment e manovre politiche 351

- Quanto possono divergere i punti di vista?* 351
- Tattiche di influenza organizzativa 353
 - Nove tattiche di influenza generiche 353
 - Tre possibili esiti di un processo di influenza 354
- Potere sociale 354
 - Dimensioni del potere 355
 - Ricerche sul potere sociale 357
 - Uso etico e responsabile del potere 358
- Empowerment: dalla condivisione alla distribuzione del potere 359
 - Una questione di sfumature 360
 - Management partecipativo 361
 - Delega 361
- Manovre politiche e gestione dell'impressione 363
 - Definizione e dominio delle manovre politiche 364
 - Tattiche politiche 366
 - Gestione dell'impressione 368
 - Gestione delle manovre politiche nelle organizzazioni 370

16 Leadership 373

- Quanto la realtà e l'apparenza coincidono nella leadership?* 373

I temi della leadership	374
Che cos'è la leadership?	374
Approcci alla leadership	375
Leadership vs management	376
Teoria dei tratti e teoria comportamentale della leadership	376
Teoria dei tratti	377
Teoria degli stili comportamentali	380
Teorie contingenti	382
Il modello contingente di Fiedler	383
La teoria del percorso-obiettivo	385
L'applicazione pratica delle teorie contingenti	388
Cautela nell'applicazione delle teorie contingenti	388
Il modello full range della leadership: dallo stile laissez-faire allo stile trasformatore	389
Come fa la leadership trasformatore a influire sui follower?	390
Ricerche e implicazioni manageriali	391
Altre prospettive sulla leadership	393
Il modello dello scambio tra leader e collaboratore	393
La leadership condivisa	394
La leadership di servizio	395
Il ruolo dei follower nel processo di leadership	397

17 Gestione del cambiamento e dello stress 399

<i>Il cambiamento organizzativo è un processo facile?</i>	399
Le forze del cambiamento	400
Forze esterne	401
Forze interne	403
Modelli e dinamiche del cambiamento pianificato	404
Tipologie di cambiamento	404
Il modello del cambiamento di Lewin	405
Un modello sistemico del cambiamento	407
Le otto fasi di Kotter della gestione del cambiamento organizzativo	409
Determinare il cambiamento attraverso lo sviluppo organizzativo	410
Capire e gestire la resistenza al cambiamento	413
Le cause della resistenza al cambiamento	414
Strategie alternative per vincere la resistenza al cambiamento	417
Dinamiche dello stress	417
Definizione di stress	419
Un modello di stress lavorativo	419
Moderatori dello stress occupazionale	423
Tecniche per ridurre lo stress	426

Note al volume 429