

La relazione persona-organizzazione:
il commitment

Gianni Maria Strada

Corso di sistemi organizzativi

	NOTO A SE'	IGNOTO A SE'	
	APERTO	CIECO	NOTO AGLI ALTRI
	NASCOSTO	IGNOTO	IGNO. TO AGLI ALTRI
MODELLO DI CONSAPEVOLEZZA			

Modello di consapevolezza di Johari

- Quadrante **aperto**

Si riferisce al comportamento, ai sentimenti e alle motivazioni noti a sè e agli altri

Modello di consapevolezza di Johari

- Quadrante **cieco**

Si riferisce al comportamento, ai sentimenti e alle motivazioni noti agli altri ma non a sè

Modello di consapevolezza di Johari

- Quadrante **nascosto**

Si riferisce al comportamento, ai sentimenti e alle motivazioni noti a sè ma non agli altri

Modello di consapevolezza di Johari

- Quadrante **ignoto**

Si riferisce al comportamento, ai sentimenti e alle motivazioni ignoti a sè e agli altri

Introduzione

- Non va sottovalutata l'importanza della relazione tra persona e organizzazione, con particolare riferimento al diverso atteggiarsi e manifestarsi del comportamento organizzativo e delle relative motivazioni

Comportamento organizzativo, motivazioni e teorie dei bisogni

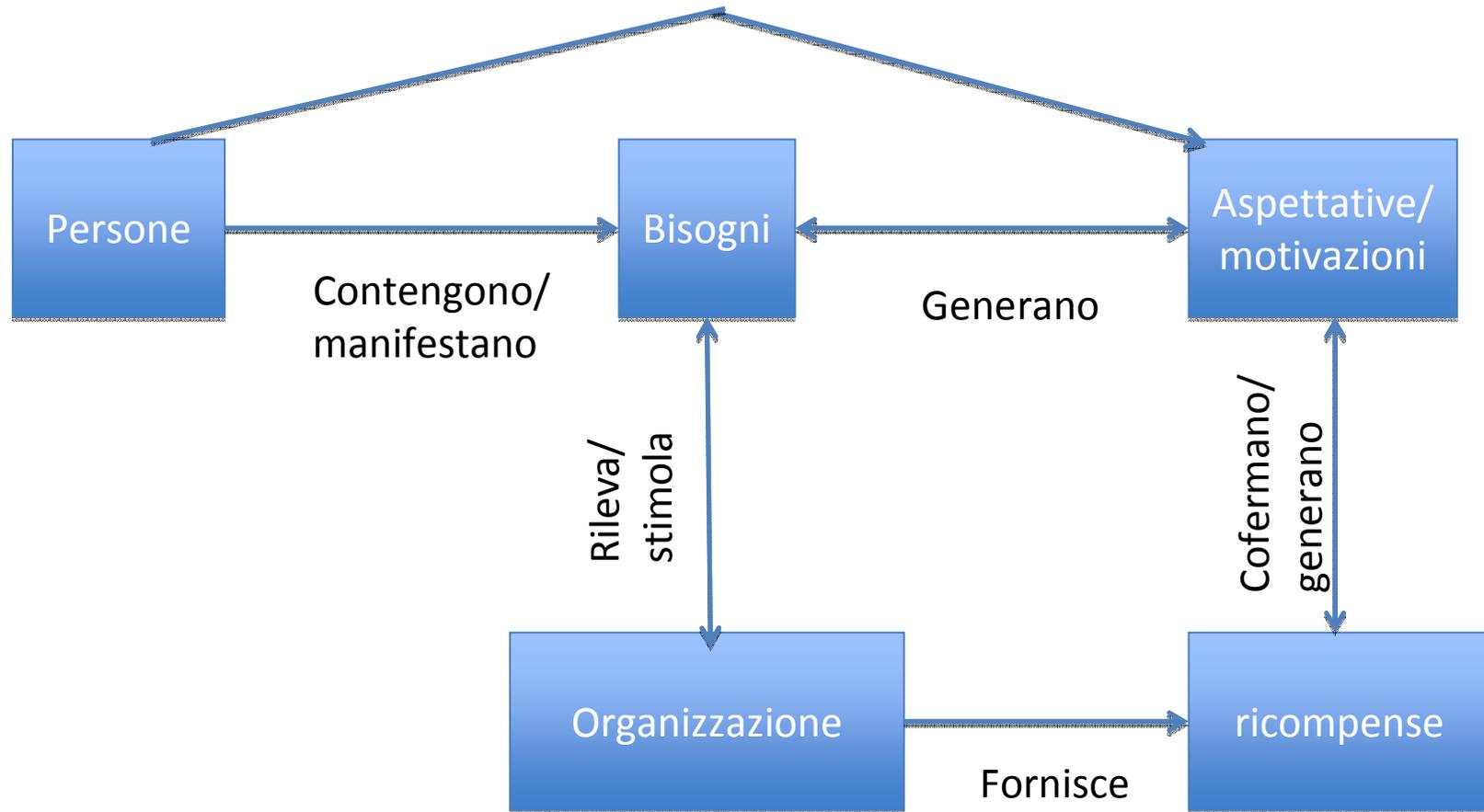


Fig.1 La relazione persona-organizzazione secondo le teorie dei bisogni

Comportamento organizzativo, motivazioni e teorie dei bisogni

- Le organizzazioni rilevano, stimolano o inducono i bisogni delle persone e cercano di colmarli attraverso un sistema di ricompense. In questo modo agiscono sulle motivazioni delle persone affinché si impegnino nei confronti delle organizzazioni stesse

Comportamento organizzativo, motivazioni e teorie dei bisogni

- Dal secondo dopoguerra gli studi sulle motivazioni si sviluppano in modo rilevante, concentrandosi innanzitutto sul tema dei bisogni quali fonti motivazionali principali. L'assunto di base è che i membri di un'organizzazione hanno dei bisogni, delle "mancanze" da colmare e soddisfare, il compito dell'organizzazione è sempre quello di dare risposta a tali bisogni, per avere lavoratori soddisfatti e, dunque, più produttivi

Il modello di Maslow

- Il modello prevede che i **bisogni umani** possano essere posti in una scala gerarchica dal gradino inferiore a quello superiore:



Il modello di Maslow

- Ciascun bisogno funge da motivazione per le persone; un bisogno soddisfatto cessa di motivare i suoi comportamenti e le sue azioni. A livello organizzativo ciò implica che se i membri dell'organizzazione mostrano bisogni di ordine inferiore, ossia primari, essa deve rispondere innanzitutto a tali bisogni. Solo dopo che le persone mostreranno di avere soddisfatto i bisogni primari, allora l'organizzazione dovrà preoccuparsi di soddisfare i bisogni di ordine superiore

Influenza degli affetti e delle emozioni sulle motivazioni

Non è possibile affidarsi eccessivamente agli aspetti cognitivi per spiegare le motivazioni. Un altro punto fermo delle teorie motivazionali è che si deve distinguere tra motivazioni interne e esterne:

- Sulla base delle prime, le persone sarebbero mosse da motivazioni intrinseche, ossia quelle legate al contenuto stesso del lavoro, o al lavoro in sè, come può essere la gratificazione per un lavoro ben fatto, l'esercizio del potere, il sentirsi autonomi e responsabili, il piacere di svolgere determinate attività,...

Influenza degli affetti e delle emozioni sulle motivazioni

Non è possibile affidarsi eccessivamente agli aspetti cognitivi per spiegare le motivazioni. Un altro punto fermo delle teorie motivazionali è che si deve distinguere tra motivazioni interne e esterne:

- Sulla base delle seconde, ciò che muoverebbe le persone sarebbero le motivazioni estrinseche, ossia quelle legate a fattori esterni rispetto al lavoro in sé, quali la retribuzione, le prospettive e gli avanzamenti di carriera,...

Influenza degli affetti e delle emozioni sulle motivazioni

Esistono studi che dimostrano che quando le motivazioni estrinseche ed intrinseche sono entrambe presenti in un lavoratore, questi può avere una sorta di “eccesso motivazionale”, e tendere a ridurre le motivazioni intrinseche che sono sotto il suo controllo. Tradizionalmente è assodata l’influenza positiva di un efficace sistema di ricompensa sulla motivazione dei lavoratori e conseguentemente su impegno e rendimento

Comportamento organizzativo e motivazioni extra-ruolo

A partire dagli anni '80, del secolo scorso, si è sviluppato un *corpus* di teorie che estendono le dimensioni della relazione tra persona e organizzazione anche a quella di condivisione, andando al di là dello scambio e della gerarchia. Tale approccio alla relazione persona-organizzazione è legato a tipologie di comportamenti organizzativi extra-ruolo o di *commitment* che rappresentano i contributi informali che le persone mettono in atto senza tener conto di sanzioni o incentivi formalmente sanciti

Comportamento organizzativo e motivazioni extra-ruolo

L'interesse degli studiosi verso il *commitment* è spiegato dalla convinzione che nelle motivazioni sottostanti risiede la maggior parte di ciò che determina le performance lavorative delle persone e quindi delle organizzazioni

Comportamento organizzativo e motivazioni extra-ruolo

Il *commitment* costituisce un costrutto concettuale sviluppato per spiegare ed analizzare la relazione tra persona e organizzazione in termini di coinvolgimento, identificazione e impegno, essenzialmente dalla prima verso la seconda. Le persone vivono una relazione di coinvolgimento, sentendosi *committed* nei confronti della propria organizzazione, a causa dell'accumulazione di investimenti effettuati, che verrebbero persi se lasciassero l'organizzazione

Comportamento organizzativo e motivazioni extra-ruolo

Il *commitment* come senso d'attaccamento e coinvolgimento emotivo-affettivo è il prodotto di tre fattori:

1. Forte adesione ed accettazione degli obiettivi e dei valori dell'organizzazione
2. Volontà di sostenere sforzi considerevoli a favore dell'organizzazione
3. Desiderio intenso di rimanere membri dell'organizzazione

Comportamento organizzativo e motivazioni extra-ruolo

A partire dalla seconda metà degli anni '90, del secolo scorso, Mayer ed Allen hanno sostenuto la validità di un approccio multidimensionale del *commitment*, ove il coinvolgimento e l'impegno dei lavoratori, può essere motivato da tre diversi fattori che costituiscono le sue tre dimensioni:

1. Affettiva, basata su motivazioni volontarie e spontanee
2. Normativa, basata sul senso di obbligo morale e di lealtà nei confronti dell'organizzazione
3. Calcolativa o di Continuità, basata sul calcolo di convenienza, e dunque sul concetto di strumentalità

Comportamento organizzativo e motivazioni extra-ruolo

Altri modelli integrano i precedenti e completano l'impostazione di Mayer ed Allen, come ad esempio quello di Cohen, secondo il quale il *commitment* può essere analizzato e spiegato a partire dalla dimensione del tempo e delle basi:

1. Tempo, si distingue tra propensione al *commitment* che si sviluppa prima di entrare nell'organizzazione e quello organizzativo che si sviluppa dopo l'ingresso nell'organizzazione

2. Basi, si distingue tra *commitment* basato su considerazioni strumentali e quello basato sull'attaccamento psicologico

Comportamento organizzativo e motivazioni extra-ruolo

La principale ragione dell'importanza degli studi sul *commitment* è il suo impatto sulla performance lavorativa, mediata dalla soddisfazione. In ogni caso il problema rimane quello della relativa scarsa chiarezza nell'identificare la corretta direzione del nesso di causa-effetto, ossia se vengono prima lavoratori *committed*, dunque soddisfatti e caratterizzati da elevati rendimenti o al contrario o vengono prima lavoratori soddisfatti e produttivi, e dunque *committed*

Comportamento organizzativo e motivazioni extra-ruolo

Si torna all'assunto, tipico della teoria dei bisogni, di avere persone soddisfatte che, in ragione di ciò, aumenteranno la loro propensione al *commitment* incrementando le prestazioni e le condizioni di lavoro che genereranno soddisfazione, innescando così un circolo virtuoso. Rimane il fatto, che anche il *corpus* di studi sul *commitment* non fornisce risposte chiare ed univoche sui suoi effetti. Perciò il *commitment* andrebbe inquadrato in una prospettiva dinamica e relazionale, quale elemento risultante e costituente la relazione tra persona e organizzazione