



**ANGOLO SOFT**

# Valori individuali e valori organizzativi, una necessaria compatibilità

di **Laura Borgogni**

**S**ebbene sia molto diffusa l'attenzione rivolta ai valori organizzativi, raramente vengono approfonditi e rilevati i valori di cui la persona è portatrice. Con essi ci si riferisce ai principi guida che orientano le persone a scegliere a cosa dare importanza, a un insieme di credenze durevoli su cosa è importante perseguire.

In realtà i valori individuali assumono sempre di più rilevanza, perché da un lato la loro compatibilità "fit" con quelli dell'organizzazione costituisce un presupposto per la soddisfazione e il coinvolgimento nell'attività lavorativa e negli obiettivi più generali dell'azienda; dall'altro, perché i valori orientano i comportamenti della persona, anticipando come essa leggerà o interpreterà le diverse situazioni, indicando dove allocherà le sue risorse, come orienterà le sue scelte, a cosa presterà attenzione e questo specialmente in assenza di indicazioni e prescrizioni precise o di fronte a situazioni di emergenze in cui la persona è chiamata a intervenire contando di più su di sé e sulle sue risorse.

## **Da quali organizzazioni siamo attratti**

Di valori si parla molto nelle organizzazioni in riferimento a quelli aziendali. Questi sono influenzati dai valori nazionali, come mostra la ricerca più recente, dal tipo di business/attività intrapresa, i valori sono quelli tramandati dal fondatore e dal leader di riferi-

mento e riguardano quei comportamenti che si sono rivelati nel tempo di successo per l'organizzazione. Anche se le persone non sono responsabili della generazione dei valori organizzativi, contribuiscono tuttavia a rafforzarli e a tramandare l'identità dell'organizzazione, svolgendo anche in questo un ruolo decisivo. Secondo il modello Asa (attraction-selection-attrition, Schneider, 1987) le persone sono attratte dalle organizzazioni che hanno valori simili ai propri (attraction), al tempo stesso le organizzazioni scelgono e assumono le persone che hanno valori simili ai propri (selection), mentre chi ha valori diversi o non si adatta nel tempo a essi abbandona l'organizzazione o rimane isolato ed è incoraggiato a mettere in atto comportamenti oppositivi o contro produttivi (attrition). Da qui nasce l'importanza di richiamare l'attenzione anche sui valori individuali.

## **Le differenti priorità valoriali**

Shalom Schwartz (1992) è lo studioso che a livello internazionale ha maggiormente approfondito l'esame dei valori individuali di base. È a lui che si deve la tassonomia dei 10 valori universalmente riconosciuta e riscontrata a livello cross-culturale. Recentemente questa tassonomia è stata adattata al contesto organizzativo e i valori sono stati letti tenendo conto della loro declinazione nel mondo del lavoro. Fondamentalmente questa

tassonomia è riconducibile a due assi principali: da un lato, l'apertura al cambiamento (ovvero il dare importanza alla novità, ai cambiamenti, agli stimoli) è contrapposta al conservatorismo (ovvero il dare importanza alla tradizione, al rispetto delle regole, alla sicurezza lavorativa) e, dall'altro, l'autoaffermazione (ovvero il dare importanza agli interessi personali) è contrapposta all'auto trascendenza (ovvero il dare importanza agli interessi e al benessere degli altri), oltre a ricomprendere un valore indipendente da questi assi, che è l'edonismo. Le persone, esprimendo priorità valoriali, si collocano diversamente in questi due assi e anticipano quale sarà il loro comportamento sul lavoro a partire da ciò cui attribuiscono importanza. La persona che ha valori elevati nell'apertura al cambiamento (valori corrispondenti: stimolazione e auto direzione) accoglierà con entusiasmo tutti i cambiamenti e si adopererà per promuoverli, viceversa quella che dà importanza al conservatorismo sarà più incline a comportarsi secondo la tradizione, a conformarsi alle indicazioni della direzione, a proteggersi dai rischi e perseguire la sicurezza in tutte le sue declinazioni (valori corrispondenti: tradizioni, conformismo e sicurezza); sull'altro asse la persona che dà importanza all'autoaffermazione (valori corrispondenti: potere e successo) si darà da fare per perseguire il proprio successo lavorativo e per esprimere il proprio

controllo sugli altri; viceversa la persona con alta auto trascendenza (valori corrispondenti: benevolenza e universalismo) darà particolare importanza alla valorizzazione degli altri, tenendo conto delle loro differenze e peculiarità e al loro benessere. Infine chi ha alto l'edonismo, l'ultimo valore, darà importanza alla ricerca del piacere e al lavoro che lascia spazio al divertimento e alla vita personale.

### **Come identificare il ruolo giusto in azienda**

La rilevazione dei valori individuali in un contesto organizzativo può costituire un elemento di informazione importante all'interno di un programma di valutazione e sviluppo. Questo riguarda una serie di step. Prima di tutto vengono identificati i valori individuali maggiormente rilevanti, coerentemente con quelli promossi dall'organizzazione. In particolare i valori identificati dall'organizzazione come quelli più importanti e su cui investire sono ricondotti alla tassonomia dei 10 valori di Schwartz, riconoscendo quelli prioritari e quelli invece da scoraggiare. Ogni valore organizzativo viene cioè associato a uno o più valori della tassonomia di Schwartz applicata al mondo del lavoro, in modo da trovare una corrispondenza tra valori organizzativi dichiarati e valori individuali da ricercare come prioritari nel percorso di assessment. Ad esempio, al valore organizzativo dell'"innovazione" (ovvero: accogliere favorevolmente il cambiamento, promuovere le novità, utilizzare al meglio le nuove tecnologie) è stato associato il valore individuale della "Stimolazione" (che rappresenta la priorità assegnata alle novità e alle sfide stimolanti sul lavoro. Rappresenta il grado in cui si ritiene importante che il lavoro esponga sempre a nuovi stimoli, derivanti dai cambiamenti di attività, situazioni e metodi di lavoro); come pure il valore organizzativo "Caring and Trusting people" (ovvero: fare il massimo per garantire il benessere

dei colleghi e la soddisfazione dei clienti; creare fiducia e credibilità migliorando le relazioni; credere nell'uguaglianza e rispettare le persone di razza, cultura, religione, genere e orientamento sessuale differente) è stato associato al valore individuale della benevolenza (che rappresenta l'importanza assegnata al mantenimento e al miglioramento del benessere delle persone con cui si è a diretto contatto sul lavoro. Chi dà priorità alla benevolenza ritiene fondamentale sul lavoro creare e coltivare buone relazioni, caratterizzate dall'armonia e dalla disponibilità all'aiuto reciproco) e in maniera ancora più marcata dell'universalismo (la priorità data alla promozione dell'equità e dell'integrazione delle differenze, alla difesa dei diritti e delle pari opportunità di tutti nell'organizzazione, nonché alla tutela dell'ambiente). Una volta identificati i valori individuali prioritari si procede con la loro misura tramite un apposito questionario le cui rilevazioni costituiscono un elemento integrativo insieme alle altre prove previste dall'assessment. Nella valutazione complessiva della persona l'identificazione del profilo valoriale contribuisce a far comprendere la compatibilità con il ruolo da ricoprire e la sintonia con il contesto organizzativo. Oltre a questo può fornire alcune indicazioni-anticipazioni di come la persona si muoverà nell'affrontare la sua attività lavorativa, a cosa darà spontaneamente importanza, dove investirà le sue energie e le sue risorse, come si comporterà in assenza di indicazioni organizzative precise o nella gestione degli imprevisti.



**Laura Borgogni**

è professore straordinario di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni presso "La Sapienza" Università di Roma. Si occupa di ricerca applicata e intervento nell'ambito dei processi di performance management, valutazione e sviluppo del potenziale, gestione per obiettivi e motivazione delle persone