

Il ruolo delle attitudini

di Massimo Carraro¹



Le attitudini sono drammaticamente sottovalutate, dalla psicologia da un lato e dal mondo delle risorse umane e dell'organizzazione dall'altro.

Nell'ambito dell'ampio dibattito sulle competenze, Westera, nel 2001², le inserisce all'interno del suo modello di analisi.

Il modello di Westera analizza il tema delle competenze evidenziando due prospettive differenti dell'argomento:

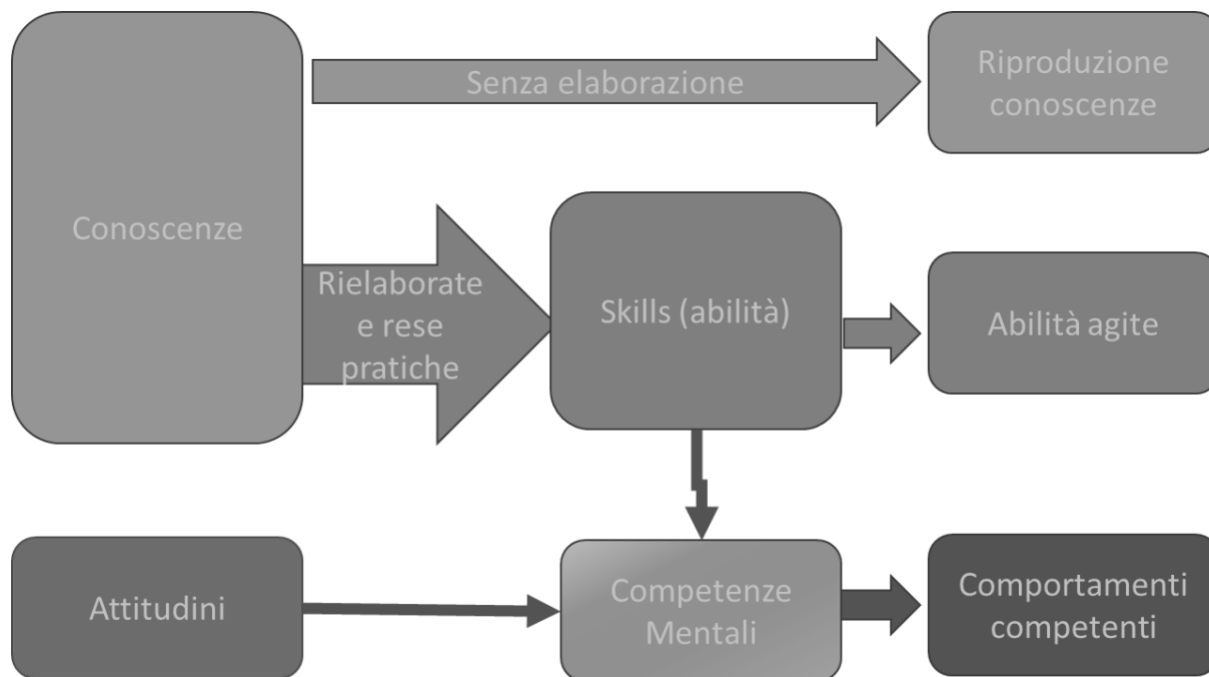
- la prospettiva teorica, secondo cui le competenze sono strutture cognitive in grado di agevolare l'assunzione di specifici comportamenti;
- la prospettiva operativa, in cui le stesse sono intese come un insieme di comportamenti e skills che permettono di affrontare situazioni complesse e anche imprevedibili.

In questa seconda prospettiva le attitudini appaiono come uno degli elementi fondamentali che permettono, alla fine di un processo in cui si combinano con le conoscenze, di poter definire un comportamento competente.

Senza l'apporto delle attitudini, infatti, si hanno abilità che derivano dalla rielaborazione delle conoscenze.

¹ Massimo Carraro, consulente aziendale e formatore, è specializzato nella consulenza e formazione in ambito commerciale e nel retail. E' coautore del testo per lo sviluppo del potenziale personale, "Il metodo Fly High". Mail: carrmax@tin.it

²Westera W. (2001), *Competence in education: a confusion of tongues*, "Curriculum Studies", 33 (1), 75-88.



Il ruolo delle attitudini diventa quindi importante in chiave operativa, intesa cioè come capacità di operare, di assumere comportamenti competenti in grado di interpretare la maggior parte delle situazioni, anche quelle più complesse.

Cosa sono le attitudini?

“È portato per la matematica!”, “Ha un talento naturale per la corsa!”.

Quante volte avete sentito frasi di questo tipo (sia in positivo, sia in negativo) nella descrizione di uno studente o di una persona?

In modo estremamente semplice, queste frasi rappresentano il concetto di attitudine.

L’attitudine, infatti, è definita come una “disposizione naturale verso particolari attività, arti, discipline”³.

Vista sotto questa definizione, l’attitudine è un fattore innato e, in quanto tale, immutabile di ogni individuo. Una definizione, questa, che deriva dall’Innatismo filosofico, sviluppato dalle teorie psicologiche sugli istinti e sull’ereditarietà delle capacità mentali.

In parte concordiamo con questa definizione ed in parte no.

Dal punto di vista fisico esistono attitudini riconoscibili. I maratoneti, ad esempio, presentano, nella maggior parte dei casi, caratteristiche di funzionamento dei muscoli (maggiore presenza di fibra muscolari “lente”) e dell’apparato cardiocircolatorio (bradicardia) che facilitano lo sforzo prolungato di media intensità.

Dal punto di vista mentale, negli ultimi studi di psicologia, viene ormai riconosciuta la distinzione tra attitudini innate e attitudini apprese. Quest’ultima distinzione è fondamentale per un percorso di miglioramento e per un’autovalutazione attenta del proprio status lavorativo e sociale.

³ Vocabolario Zingarelli

Se è vero che esistono attitudini innate e che creare una coerenza tra esse ed i nostri obiettivi ci permetterà di ottenere performance migliori, è altrettanto vero che le attitudini possono essere apprese e coltivate per adattare noi stessi al contesto sociale e professionale in cui ci troviamo.

In entrambi i casi, l'aspetto da non perdere di vista è che le attitudini sono il nostro potenziale, la capacità di raggiungere o meno determinati risultati.

Sfruttare al meglio questo potenziale è possibile attraverso un percorso personale chiaro e ben definito, che tenga presenti (almeno) tre elementi:

- definire i propri obiettivi;
- polarizzare i propri sforzi;
- essere costanti.

Attitudini e non atteggiamenti

Una breve precisazione è doverosa rispetto alla confusione che si tende a fare tra attitudini ed atteggiamenti.

Mentre le attitudini, come abbiamo visto, sono una parte intrinseca, profonda del nostro essere, gli atteggiamenti sono "la reazione spontanea, positiva o negativa, verso una persona, un tema o un oggetto"⁴.

A differenza delle attitudini (interiori e che possono anche non palesarsi mai), quindi, gli atteggiamenti sono manifestazioni sociali, esternazioni agite e palesi con una componente cognitiva (la comprensione ed acquisizione dell'oggetto/persona) ed una emotiva (il sentimento, le emozioni che proviamo verso quell'oggetto).

Il fatto che gli atteggiamenti siano ben distinti dalle attitudini non significa che non siano un altro elemento di riflessione per un proprio percorso di miglioramento. Comprendere i nostri atteggiamenti, come si formano e come possiamo gestirli, ha una fondamentale importanza nella comunicazione di noi stessi verso i contesti in cui ci troviamo ad operare.

La struttura degli atteggiamenti, quindi, può essere definita attraverso gli elementi che li costituiscono: accessibilità e centralità.

L'accessibilità di un atteggiamento riguarda la rapidità con cui siamo in grado di recuperarlo dalla nostra memoria. Se vi viene chiesto cosa ne pensate del governo del vostro Paese, la vostra risposta sarà probabilmente immediata. Se, invece, vi venisse chiesta la vostra opinione su un'istituzione di un Paese molto lontano da voi e che non conoscete bene, esitereste prima di rispondere.

Gli atteggiamenti più accessibili, spesso, sono su temi vitali e vicini ad un individuo. Possiamo, ad esempio, avere atteggiamenti immediati rispetto alle situazioni che viviamo come esperienza diretta.

La centralità, invece, dipende sostanzialmente dal grado di comfort che state vivendo. Più alto è il grado di comfort che provate nella vostra vita, maggiore sarà la presenza di atteggiamenti positivi verso il lavoro, la famiglia ed il contesto sociale di riferimento.

⁴Gergen-Gergen Social Psychology

Come e perché cambiano gli atteggiamenti: l'equilibrio cognitivo

Il cambiamento degli atteggiamenti è un tema affrontato dai primi anni '40.

Lo psicologo Fritz Heider ha elaborato, in 19 anni di studi, la teoria dell'equilibrio cognitivo.

Secondo Heider, ogni individuo è costantemente alla ricerca di un equilibrio tra i propri atteggiamenti e quelli dell'ambiente che lo circonda.

Se buona parte degli atteggiamenti di un individuo sono in armonia con quelli del contesto in cui vive, vi è equilibrio e gli atteggiamenti diventeranno sempre più accessibili e centrali.

Quando gli atteggiamenti dell'individuo sono in contrasto con quelli del contesto in cui vive, vi è squilibrio e il disagio determinato da questa situazione apre la strada al cambiamento degli atteggiamenti propri o al desiderio di cambiare quelli del contesto. Successivamente ad Heider, sono stati diversi gli studi sul cambiamento degli atteggiamenti, sia a livello psicologico che sociologico (la possibilità di influenzare gli atteggiamenti è ormai un tema fondamentale del marketing commerciale e soprattutto di quello politico).

Cambiare il proprio atteggiamento o quello del contesto (o degli altri) è il dilemma individuale che, a volte inconsapevolmente, ci troviamo ad affrontare.

Risolverlo non è semplice, ma può essere d'aiuto imparare a valutare quali elementi sono in grado di cambiare gli atteggiamenti altrui.

Il cambiamento degli atteggiamenti avviene, nella maggior parte dei casi, attraverso la comunicazione e, valutando il valore di emittente, messaggio, canale, destinatario e contesto comunicativo, possiamo comprendere se saremo in grado di stimolare il cambiamento negli altri o meno.

Siamo una fonte autorevole? Abbiamo un messaggio chiaro? Esiste un canale di comunicazione ed il nostro destinatario è disposto all'ascolto? Il contesto favorirebbe un cambiamento degli atteggiamenti?

Sulla base delle risposte sarà possibile scegliere se intraprendere un dialogo per ottenere un cambiamento, se è meglio tentare di cambiare il nostro atteggiamento o, in alternativa, rivalutare se il contesto sia adeguato a noi.

L'approccio comunicativo è quello più semplice e comprensibile nella gestione degli atteggiamenti. Va però considerato il fatto che, oltre alla comunicazione, esistono in noi e negli altri aspetti cognitivi sia superficiali (le nostre conoscenze influenzano i nostri comportamenti ed atteggiamenti) che profondi (le convinzioni, i valori che risiedono in profondità nella nostra psiche e che ci guidano nelle nostre scelte).

La dissonanza cognitiva

Il concetto di dissonanza cognitiva, cioè di distanza tra le nostre conoscenze, valori e convinzioni, interviene da quanto siamo in qualche modo "obbligati" ad assumere un atteggiamento e può avere a sua volta un ruolo importante. In questo caso, gli studi condotti nel 1957 e negli anni successivi da Festinger, hanno evidenziato come gli individui possano sopportare fino ad un certo punto la dissonanza cognitiva tra i propri atteggiamenti naturali e quanto richiesto dall'ambiente. La riduzione della dissonanza



cognitiva può avvenire in due modi diversi: cambiando i comportamenti o cambiando la rappresentazione cognitiva.

Il cambiamento dei comportamenti, se agito costantemente, nel lungo periodo cambia gli atteggiamenti fino a rendere uno stato di dissonanza risonante. Sorridere davanti ad una persona che non ci piace, facendolo costantemente per un periodo significativo, abbasserà il nostro livello di disagio verso l'interazione con quella persona. Nel tempo il nostro atteggiamento (X non mi piace) diventerà meno evidente anche a noi stessi, riducendo la dissonanza cognitiva. Pensate all'impatto che questa riflessione può avere sui rapporti con i colleghi (chi non ne ha almeno uno che proprio non gli va a genio?).

Il cambiamento della rappresentazione agisce, invece, sull'altro lato della dissonanza. Riprendendo l'esempio di "X non mi piace", la riduzione della dissonanza può avvenire attraverso un'analisi più approfondita di X e della ricerca degli aspetti che potrebbero renderlo meno sgradevole. In questo caso, trovando una rappresentazione migliore di X, la dissonanza cognitiva si abbasserà e naturalmente il nostro atteggiamento nei suoi confronti si modificherà.

Un ulteriore fatto osservato⁵ riguarda il fatto che, una volta avviato un processo di modifica degli atteggiamenti, i nostri processi di apprendimento e di memorizzazione diventano selettivi verso le informazioni e le conoscenze che validano il nostro atteggiamento, come se la nostra mente lavorasse per consolidare una scelta la quale, in qualche modo, ci mantiene in una zona di comfort.

La riduzione delle dissonanze cognitive sarà positiva e consolidata quando è avviata come libera scelta di un soggetto. Questo ha un valore significativo in relazione ai meccanismi di ricompensa, punizione e coercizione spesso messi in atto in contesti lavorativi e sociali.

Senza scendere in situazioni drammatiche, è sufficiente ricordare che un salario più alto per un ruolo che è fortemente dissonante con i nostri valori, non sarà sufficiente a farci vivere serenamente la nostra scelta, anzi aumenterà nel tempo il nostro disagio.

⁵ Freedman e Sears (19) – Lord Ross e Lepper (1979)