

Le azioni di leadership

Alessandra Saggin

Quando uno specialista diventa manager

«Quando uno specialista diventa manager, il più grande cambiamento spesso è (o dovrebbe essere) il passaggio dall' «io» al «noi».

Quando si diventa responsabili dei risultati di altre persone, il primo impulso è pensare «bene, adesso posso decidere e dare ordini».

Ben presto, però, viene la consapevolezza che **l'autorità formale è una fonte di potere molto scarsa** e che **diventare manager significa sviluppare una maggiore dipendenza da altre persone perché si facciano le cose da fare.»**

Hill L.A. (2003): *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership*

Il potere organizzativo

- «Dal punto di vista **organizzativo** potere significa **capacità di influenzare il comportamento altrui**: si caratterizza per la possibilità di far valere la propria volontà all'interno di una **relazione sociale**, anche di fronte a un'opposizione, è legato alla capacità di ottenere obbedienza.
- Diversamente dall'autorità, il potere organizzativo è un **attributo relativo alla persona più che al ruolo** ed è il prodotto di più fattori:
 - **fonti interne**: la conoscenza e l'esperienza (il profilo di competenze) sommate alla forza di carattere e alla fiducia in se stessi;
 - **fonti esterne**: il grado di controllo che l'individuo può esercitare e le sanzioni che può imporre agli altri;
 - **la rete di relazioni** politiche e sociali che permette di mobilitare “persone importanti” in appoggio al proprio ruolo.

La competenza è relazionale

- La competenza è un insieme di conoscenza, esperienza, apprendimento e intuizioni che raramente si incarna in un singolo individuo. E anche se la competenza sembra essere confinata in un unico individuo, **quella competenza viene richiamata e diviene significativa solo quando una seconda persona la richiede, la accetta, la modifica o la rifiuta.**
- La competenza **risiede nell'attenzione con cui le persone guardano al proprio intervento come a un contributo anziché come a un'azione solitaria**, si rappresentano il sistema al cui interno i loro contributi e quelli degli altri si intrecciano per produrre risultati, e subordinano i loro contributi al benessere del sistema, pienamente e costantemente consapevoli di ciò di cui il sistema ha bisogno per rimanere produttivo e resiliente.

K.Weick, K. M. Sutcliffe: *Governare l'inatteso*. 2010

GOVERNARE IL MOTO DELLE PERSONE ALLA META

INTEGRARE



**BISOGNI DEL SISTEMA
ORGANIZZATIVO**

**BISOGNI E VALORI DELLE
PERSONE**



**COMPORTAMENTO
INDIVIDUALE
ATTESO**



alessandrasaggin.studio@gmail.com

L'organizzazione non è naturale

Molti pensano che i legami fra le persone in organizzazione siano naturali, cioè a-temporali e non modificabili dalle persone, ma ...

... I rapporti (legami) fra le persone in organizzazione sono contrattuali, cioè determinabili dalle persone e a tempo.

Nelle organizzazioni reali:

- i legami sono negoziati;
- l'ordine è continuamente definito;
- è necessario saper percorrere vie diverse per raggiungere la stessa meta;
- qualsiasi esito dipende dall'assenso di entrambe le parti.



alessandrasaggin.studio@gmail.com

Il lavoro manageriale

“Un’organizzazione in salute non è un insieme di risorse umane che agiscono in modo separato, ma una **comunità di esseri umani responsabili** che si prendono cura dell’intero sistema e della sua sopravvivenza a lungo termine.

Per gestire una rete il manager deve agire **attraverso una serie di relazioni** e vedere se stesso in questo modo. Egli dovrebbe agire da **collegamento** più che leader, **dovrebbe saper trattare piuttosto che agire direttamente e dovrebbe convincere più che controllare.**”

Il Lavoro manageriale in pratica - H. Mintzberg 2014

L'azione organizzativa è

Il lavoro di definizione:

- dei rapporti fra le parti di un sistema
- e
- del loro senso = significato e direzione (Obiettivo)

Nelle organizzazioni in cui le parti del sistema sono persone, è necessario definire il senso (i rapporti fra persone sono diversi dai rapporti fra oggetti).

Se ci sono persone l'elaborazione del significato è fondamentale, perché quando l'esperienza perde significato la persona si ferma.

L'Azione organizzativa regola processi di lavoro e l'origine del moto:

↓ **Aut** + ↑ **STD**

- **struttura**

- gerarchia
- procedure

Autorità

↑ **Aut** + ↓ **STD**

- **cultura**

- idee di fondo
- abitudini

**Comp. Pers. /
leadership**

Perché serve leadership per dirigere

- È impossibile gestire un'organizzazione complessa solo attraverso sistemi di controllo abitudinari, che dipendono da regole, programmi, procedure, categorie stabili e criteri prefissati per la corretta performance. **Nessun progettista ne sa abbastanza per progettare un sistema in grado di affrontare un ambiente dinamico.**
- **Oltre al lavoro di programmazione serve un lavoro con le persone, perché diventino pienamente consapevoli .**
- Le Aziende Sanitarie, in quanto organizzazioni professionali, sono **fortemente definite** – rispetto ai risultati raggiungibili e alla qualità dei servizi prodotti - **dai comportamenti delle persone che vi operano più che dalla divisione del lavoro e quindi dalla struttura organizzativa.**

Le organizzazioni non sono dati di natura ma costrutti

- **Non sono costruzioni artificiali né tanto meno “razionali”,** ma piuttosto flussi di azioni, decisioni, scelte, rinunce, desideri, aspettative, rancori, speranze, dagli esiti imprevedibili e mai definiti.
- Nonostante il gran numero di insuccessi è difficile rinunciare a progettare, a ricercare le forme di una “razionalità” nell’agire, e a disegnare i percorsi che possono realizzarla.

A. Vino

Le teorie manageriali (Werner Ketelhoehn)

- Le teorie di management non devono essere interpretate come un repertorio di strumenti a cui attingere meccanicamente, ma come **supporti per l'educazione e l'abitudine al pensiero critico.**
- L'avvento dei fogli di calcolo e dei computer non ha reso l'analisi finanziaria più semplice, ha solo contribuito a permettere di macinare un numero maggiore di cifre. **Se fosse solo un insieme di attrezzi con cui lavorare, il management consisterebbe in una serie di trucchi che chiunque può applicare dopo aver fatto sufficiente pratica.** Ma un manager che ascolta una cassetta registrata ogni volta che deve affrontare un problema non ha molte possibilità di risolverlo.
- **Uno strumento non può sostituire il pensiero. Uno strumento funziona solo se si conosce il fine per il quale è disegnato.** Un martello funziona con i chiodi e un cacciavite con le viti. Per imparare l'analisi e la sintesi non occorrono gli strumenti, ma serve l'istruzione.

Conta il ragionamento (Werner Ketelhoehn)

- Il **management** non è solo una questione di aggiustare le cose: è il **creare le condizioni nelle quali gli individui possano raggiungere con successo i propri obiettivi professionali**. Si tratta di incoraggiare, guidare e condurre le persone per sviluppare quei processi in cui si apprende gli uni dagli altri. **Non esistono sistemi esperti che possano sostituire i manager**. Il presupposto dietro all'idea che esista una "cassetta degli attrezzi" è che questa permetterebbe ai manager di avere sempre soluzioni immediate per problemi complessi.

Il management _ Werner Ketelhoehn

- Se i manager non riescono a cogliere le relazioni causali di una determinata situazione, non saranno mai in grado di applicare correttamente gli strumenti a loro disposizione. **Una formula è un sostituto inefficace del pensiero.**
- I fatti non parlano da soli: devono essere analizzati per chiarirne i significati e questa analisi fornisce le informazioni necessarie sulle effettive relazioni causali.
- **Un manager capace non cerca risposte che abbiano una validità universale, ma risposte con una validità specifica per ciascuna situazione.**

La competenza di leadership

- **Fornire una visione:**

- fornire una lettura positiva del futuro
- **inquadrare i problemi** con un'ottica di medio/lungo periodo
- costituire un modello di riferimento professionale
- **dimostrare competenza** specifica, relazionale e gestionale

- **Coinvolgere sugli obiettivi:**

- trasformare i problemi in sfide professionali
- stimolare la **partecipazione all'analisi** dei problemi
- **far identificare i risultati attesi**
- avere visione del progetto, finalizzando gli interventi ai risultati
- creare tensione e impegno verso i risultati

La competenza di leadership

- **Delegare:**

- assegnare **mandati** correlati alle capacità e potenzialità dei collaboratori
- **fornire risorse e mezzi adeguati** garantendo il proprio appoggio
- riconoscere **margin di discrezionalità** coerenti con il compito
- fissare **criteri di valutazione** dei risultati in termini quantitativi e qualitativi contestualmente alla definizione degli obiettivi e dei risultati
- garantire il **feedback** sui risultati e sui comportamenti

- **Stimolare la creatività:**

- ricercare il **confronto** tra i differenti punti di vista
- **valorizzare il gruppo** come strumento di analisi e soluzione dei problemi
- facilitare la rottura di schemi consolidati
- utilizzare le domande e **l'ascolto attivo**
- verificare tutte le proposte

La leadership è ciò che si fa non ciò che si è

“La leadership è una **relazione sociale** composta di tre elementi fondamentali: il leader, i seguaci e il contesto nel quale interagiscono. Talvolta il vero leader non è chi ricopre una posizione formale.

Ricoprire formalmente una posizione di leadership è come detenere una licenza di pesca: non garantisce che si porti a casa il pesce.”.

Leadership e potere. Hard, soft, smart power – Nye 2009

La leadership come parte della gestione manageriale e del “senso di comunità”

“Quanto più siamo ossessionati dalla leadership, tanto meno riusciamo a capirla ... e questo accade perché **la leadership non si riceve, ma si merita ...**

*Mettendo la leadership su un piedistallo separato dalla gestione manageriale, **trasformiamo un processo sociale in una prassi individuale**”*

Il Lavoro manageriale - H. Mintzberg 2010

Essere leader o avere leadership?

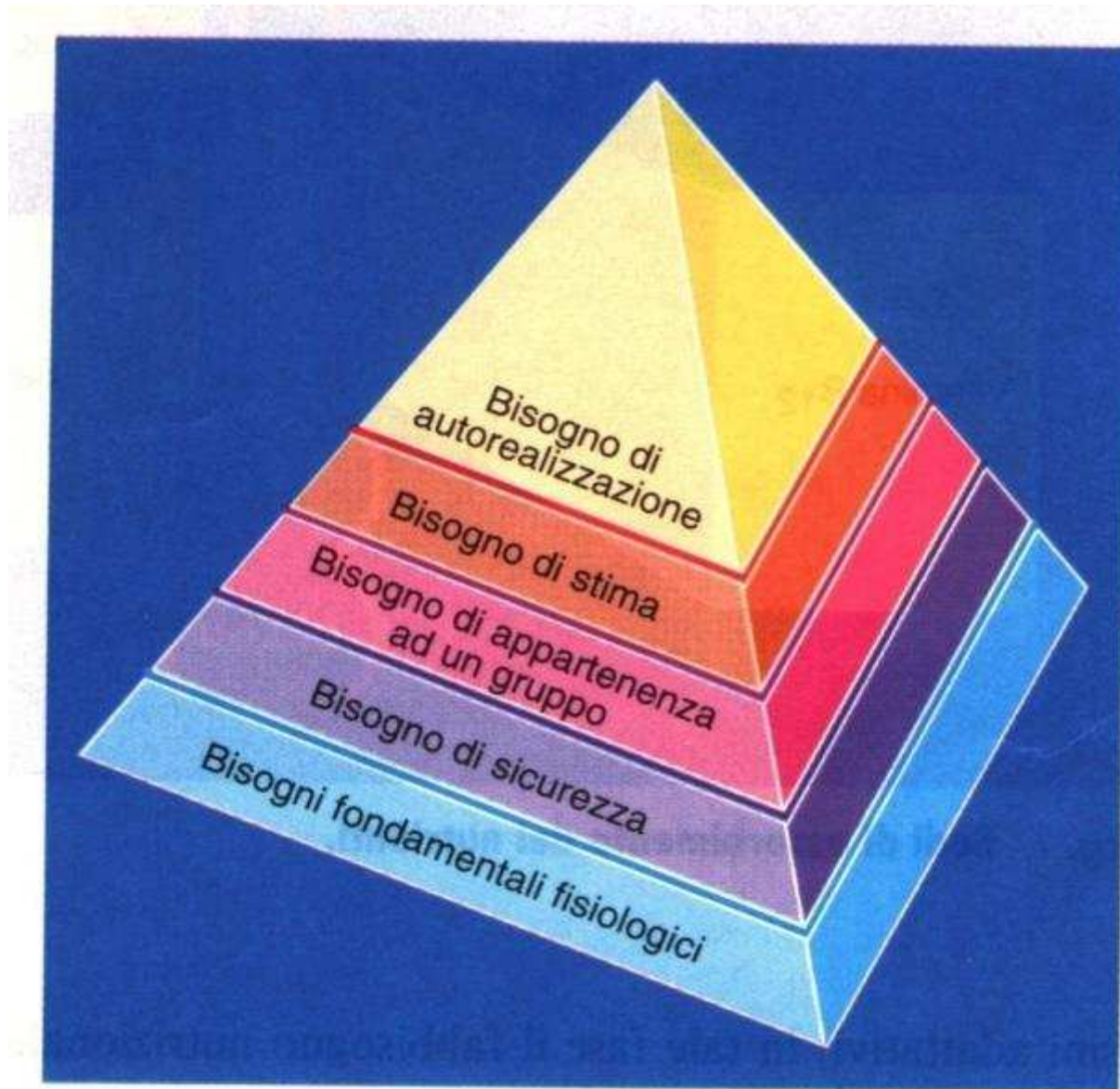
- “Essere leader non equivale ad essere il numero uno. Si è un leader quando si è seguiti dagli altri, **volontariamente** – non perché devono, non perché sono pagati per farlo, ma perché scelgono di farlo” (Simon Sinek : “Partire dal perché” 2014)
- La leadership consiste nello stabilire una **relazione di influenza**, che si basa su credibilità e fiducia.
- La natura della leadership è propriamente relazionale.
- Leader è qualcuno che ha follower. il valore autentico consiste **nell’aver successo grazie all’alleanza positiva e creativa con l’altro.**

La motivazione non è un attributo fisso e stabile dell'individuo

- La motivazione rappresenta un **contratto psicologico** fra persona e organizzazione, ha infatti origine nello spazio relazionale tra individuo e organizzazione, nel quale si negoziano i significati del lavoro ed è possibile riconoscere il senso dell'impegno.
- **Due dimensioni:**
 - del fare nel lavoro (investimento nella prestazione)
 - dello stare nell'organizzazione (lealtà, investimento nella definizione e consolidamento del legame di appartenenza)

Che cosa sostiene la motivazione?

- La soddisfazione di bisogni.
- Il valore attribuito alle finalità di un'azione e alla probabilità di raggiungimento degli obiettivi connessi al raggiungimento dell'azione.
- L'equità percepita nel rapporto tra contributo prestato e premio avuto.
- **$M = (v) \text{ OBIETTIVO } \times (v) \text{ RICOMPENSA } \times \text{ EQUITA' PERCEPITA}$**



Scala di identificazione dei bisogni secondo Maslow.

alessandrasaggin.studio@gmail.com

La soddisfazione di bisogni 1

- **Bisogni appresi** (McClelland 1961), in relazione alle esperienze soggettive ma anche alla cultura della società in cui si vive:
 - **Potere** (spinta a orientare gli eventi e ad influenzare i comportamenti altrui)
 - **Appartenenza** (sentirsi accettati ed approvati)
 - **Autonomia** (spinta all'autodeterminazione)
 - **Competenza** (spinta a sviluppare continuamente le proprie competenze e a mantenendo elevato standard di qualità) (1971).

La soddisfazione di bisogni 2

- Bisogni legati all'Esistenza, Relazioni e Crescita (Aldefer, 1972) distribuiti su un **continuum**:
 - **Esistenziali** (spinta a soddisfare i fattori fisiologici e di sicurezza)
 - **Relazionali** (esigenze di essere riconosciuti, compresi ed accettati da coloro con cui si collabora)
 - **Crescita** (desiderio di autostima e di autorealizzazione)

Herzberg (1959)

- **Fattori igienici** o **insoddisfattori** (procurano insoddisfazione se assenti, non soddisfazione se presenti):
 - Sicurezza del lavoro
 - Politiche e procedure org.
 - Relazioni interpersonali
 - Meccanismi di supervisione e controllo
 - Condizioni fisiche di lavoro
 - Status
- **Fattori motivanti** o **soddisfattori** (procurano soddisfazione se presenti, ma non insoddisfazione se assenti):
 - Contenuti del lavoro e grado di responsabilità
 - Raggiungimento obiettivi e riconoscimenti ottenuti (conseguenze sul piano della crescita professionale e promozioni in termini di carriera)

McGregor (1960) : Teoria X sulla natura umana

- L'essere umano per sua natura prova un'avversione per il lavoro e lo eviterà se può.
- A causa di questo disamore per il lavoro deve essere costretto, comandato, controllato, minacciato di punizioni perché si impegni nel conseguire gli obiettivi dell'organizzazione.
- Ha ambizioni scarse, cerca di evitare le responsabilità e preferisce essere diretto.

McGregor (1960) : Teoria Y sulla natura umana

- Il lavoro, e lo sforzo connesso, è altrettanto naturale quanto lo svago e il riposo.
- Il controllo esterno e la minaccia della punizione non sono gli unici mezzi per determinare uno sforzo verso gli obiettivi dell'organizzazione
- L'individuo è in grado di autocontrollarsi in funzione degli obiettivi verso cui si sente impegnato.
- L'individuo può assumersi responsabilità e **l'impegno è funzionale alle ricompense associate al loro raggiungimento.**
- Un'alta capacità di immaginazione, di ingegnosità e di creatività nel risolvere i problemi organizzativi è ampiamente, non selettivamente, distribuita nella popolazione.

Argyris (1964): Motivazione intrinseca al lavoro

- L'individuo non si può motivare, ma è motivato per propria natura (caratteristica intrinseca), essendo mosso e guidato dal bisogno di autorealizzazione e di sentirsi parte di un ambiente in continua trasformazione.
- Se l'organizzazione contrasta la direzione delle motivazioni dei suoi comportamenti rallenta, fino a bloccare, la tendenza all'azione.
- Le organizzazioni sono distinte in sane e malate in base alla direzione verso cui è incanalata l'energia motivazionale degli attori organizzativi.

Gli obiettivi

Per essere “motivanti” (dirigere attenzione ed azione, mobilitare concentrazione e sforzo, incoraggiare persistenza, facilitare elaborazione strategie) devono:

- Essere specifici, difficili ed impegnativi, coinvolgenti e stimolanti.
- Avere una reale probabilità di successo.
- Seguiti da una continua azione di feedback.
- Collegati ad una ricompensa.

Motivazioni intrinseca al lavoro

- **La significatività esperita** (ogni persona sente la necessità di percepire che il suo lavoro è degno di valore).
- **La responsabilità esperita** (ogni persona sente la necessità di essere personalmente responsabile per i risultati ottenuti con i propri sforzi).
- **La conoscenza dei risultati** (ogni persona deve essere in grado di determinare se gli esiti del lavoro sono soddisfacenti).

La leadership è ciò che si fa non ciò che si è

“Il leader è colui che aiuta un gruppo di persone a formulare e a conseguire obiettivi condivisi.

*Alcuni leader cercano di imporre i propri obiettivi, altri tendono di più a ricavarli dal gruppo, ma **tutti mobilitano gli individui** per raggiungere gli obiettivi prefissati.*

Leadership e potere. Hard, soft, smart power – Nye 2009

Il compito della leadership

“Il compito della leadership è allineare i punti di forza, così da rendere innocue le debolezze delle persone.

Esistono leader nati, ma sono troppo pochi per poter contare esclusivamente su di loro. La leadership si deve apprendere e può essere appresa.”

Peter Drucker, 1996

Esistono leader nati, ma sono troppo pochi per poter contare esclusivamente su di loro. La leadership si deve apprendere e può essere appresa.

I veri leader non hanno personalità, stili o caratteristiche particolari, ma sono consci di quattro realtà:

1. Il leader ha dei **seguaci**; senza seguaci non ci possono essere leader.
2. I leader hanno visibilità e quindi **costituiscono un esempio**
3. La popolarità non è leadership, i risultati sì, quindi un leader capace non è un individuo da amare o da ammirare, ma qualcuno che sa dare **giuste indicazioni** ai propri seguaci;
4. La leadership non corrisponde al rango, ai privilegi, ai titoli o al denaro, è **responsabilità**.

Peter Drucker, 1996

Leadership non è un concetto legato al ruolo, ma a quello che si fa e a come lo si fa (credibilità e fiducia)

- Integrità (onestà)
- Competenza (alla base del rispetto)
- Consistenza (prevedibilità e coerenza)
- Coscienza di sé
- Lealtà (si tengono in considerazione anche gli interessi altrui)
- Empatia (capacità di comprendere quello che provano gli altri)
- Comunicazione trasparente e ascolto attivo
- Vision

I sette nemici che minano le basi della fiducia

- L'**inconsistenza** (messaggi inconsistenti, promesse non mantenute, parole vuote) erode la fiducia nelle parole.
- Le **distinzioni non giustificate** (standard diversi all'interno della stessa azienda) minano la fiducia nelle regole.
- La **falsa benevolenza e buonismo** che portano a un pericoloso relativismo ed alla perdita di fiducia (non si prende posizione nei confronti di chi aggredisce, o è passivo, o ha un carattere insopportabile).
- Il **feedback sbagliato** (occorre correggere per tempo, e lodare un'azione corretta, ma non lodare per motivare).
- **Mancanza di una vera delega** (quindi **controlli eccessivi**).
- Tentare di zittire i “rumori sgradevoli” **senza parlarne apertamente**.
- Quando la performance è in discesa, se il management non offre convincenti (anche se dolorose) misure di miglioramento, i collaboratori iniziano a pensare più a loro stessi e al loro futuro che non a quello dell'azienda in cui operano.

"The Enemies of Trust" Harvard Business Review by Robert Galford & Anne Seibold Drapeau September 19, 2016
Galford, R. & Drapeau, A. S. (2003). The enemies of trust. Harvard Business Review, February, 2003, 1-7.

La collaborazione

- È necessaria quando:
 - i ruoli sono diversi e **interdipendenti** NON simili e autonomi;
 - le relazioni sono reciproche, simultanee e sincrone NON processi sequenziali;
 - i processi di lavoro sono a bassa standardizzazione (complessità, personalizzazione)
- Passa attraverso la **condivisione**: senza una comunicazione credibile, coerente e in “dosi massicce” è praticamente impossibile coinvolgere le persone.
- Richiede **attenzione alla relazione** : la fiducia è il vero e proprio “collante” della relazione.

L'integrazione è la qualità della collaborazione necessaria tra parti differenziate di un sistema.

“... è il risultato della capacità di:

- **Comunicazione:** la disponibilità e il trasferimento di informazioni e conoscenze è la premessa al coordinamento.
- **Coordinamento:** si sostiene sulla consapevolezza che l'azione di ciascun attore è allineata e attesa in ogni punto del sistema.
- **Cooperazione:** si sostiene sulla consapevolezza che ogni attore è protagonista della *performance* dell'organizzazione” Turati, 1998

Per un'efficiente collaborazione servono:

- Consapevolezza dello **scopo**.
- Chiara definizione dei **ruoli**, in relazione al lavoro che si deve svolgere.
- **Regole** condivise sulle modalità di partecipazione, sul grado di formalità/informalità, sulla gestione delle differenze.
- **Diversità** di competenze (e di stile) e capacità di esprimere il disaccordo in modo civile, mantenendo l'amicizia per il pensiero dell'altro (rispetto/non ostilità/non indifferenza)
- **Comunicazione aperta** e capacità di ascolto.
- **Leadership condivisa**.
- Criteri comuni per valutare i propri contributi (autovalutazione) e quelli ricevuti dai partner .

Comunicazione e rispetto

In ogni atto comunicativo si forniscono informazioni sull'immagine che ciascuno vuol dare di sé agli altri.

Attraverso i segni verbali e non verbali si inviano informazioni:

- sul tipo di rapporto che si vuole instaurare con l'interlocutore;
- sul rispetto/valore che si vuole sia riconosciuto dall'interlocutore e che si riconosce all'interlocutore;
- sul modo in cui il messaggio deve essere recepito (“Sto scherzando”, “E' un ordine”, “L'ho detto per provocarti”...)

Comunicazione e conflitti

In molte situazioni di conflitto interpersonale, inspiegabili sulla base dei contenuti, spesso irrilevanti, **le parti in causa fanno prevalere il bisogno di dominare o di non accettare la dominazione dell'altro, di cercare una conferma (di come vogliono essere visti), il bisogno di vincere più che di convincere.**

Dietro molte discussioni si nascondono giochi di potere, esibizioni di competenze, disconferme dell'altro (aspetto relazionale del contendere). ***“Tutti abbiamo una competenza comunicativa che ci fa riconoscere se c'è conflittualità tra due o più persone, anche quando questa conflittualità è coperta, cioè non è dichiarato esplicitamente l'oggetto del contendere”*** (M. Mizzau).

Il gruppo: sistema di legami percepiti + finalita'

- Non è un dato naturale, non è un dato di fortuna, **è un costrutto sociale.**
- È un **sistema di legami percepiti**, che si è costruito (o sul quale si innesta) su un lavoro per costruire qualcosa (il fine comune).
- Sono due i tipi di legami percepiti:
 - Operativi, legati al compito, sostengono l'integrazione
 - Affettivi, legati alle relazioni, sostengono l'identificazione.

Il gruppo

- Un semplice raggruppamento di persone non costituisce una vera squadra.
- Una squadra è un gruppo di persone con un **elevato grado d'interdipendenza** che **collaborano** per il raggiungimento di un obiettivo comune o per l'esecuzione di un compito.
- In altri termini, i membri di una squadra devono essere accomunati da uno stesso obiettivo e devono essere d'accordo sul fatto che l'unico modo per raggiungerlo è la collaborazione. Parker, 1992

ECLO COME FUNZIONANO LE AZIENDE IN ITALIA

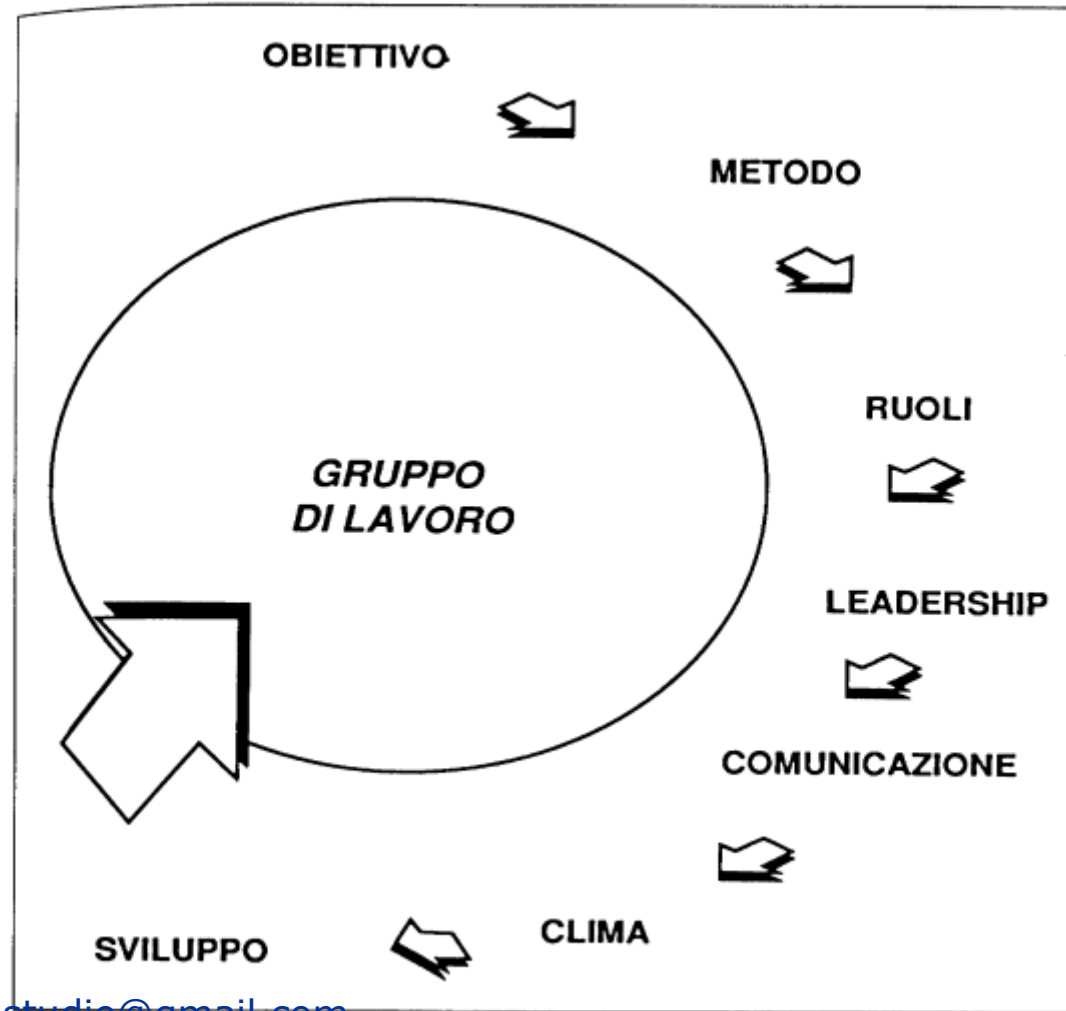


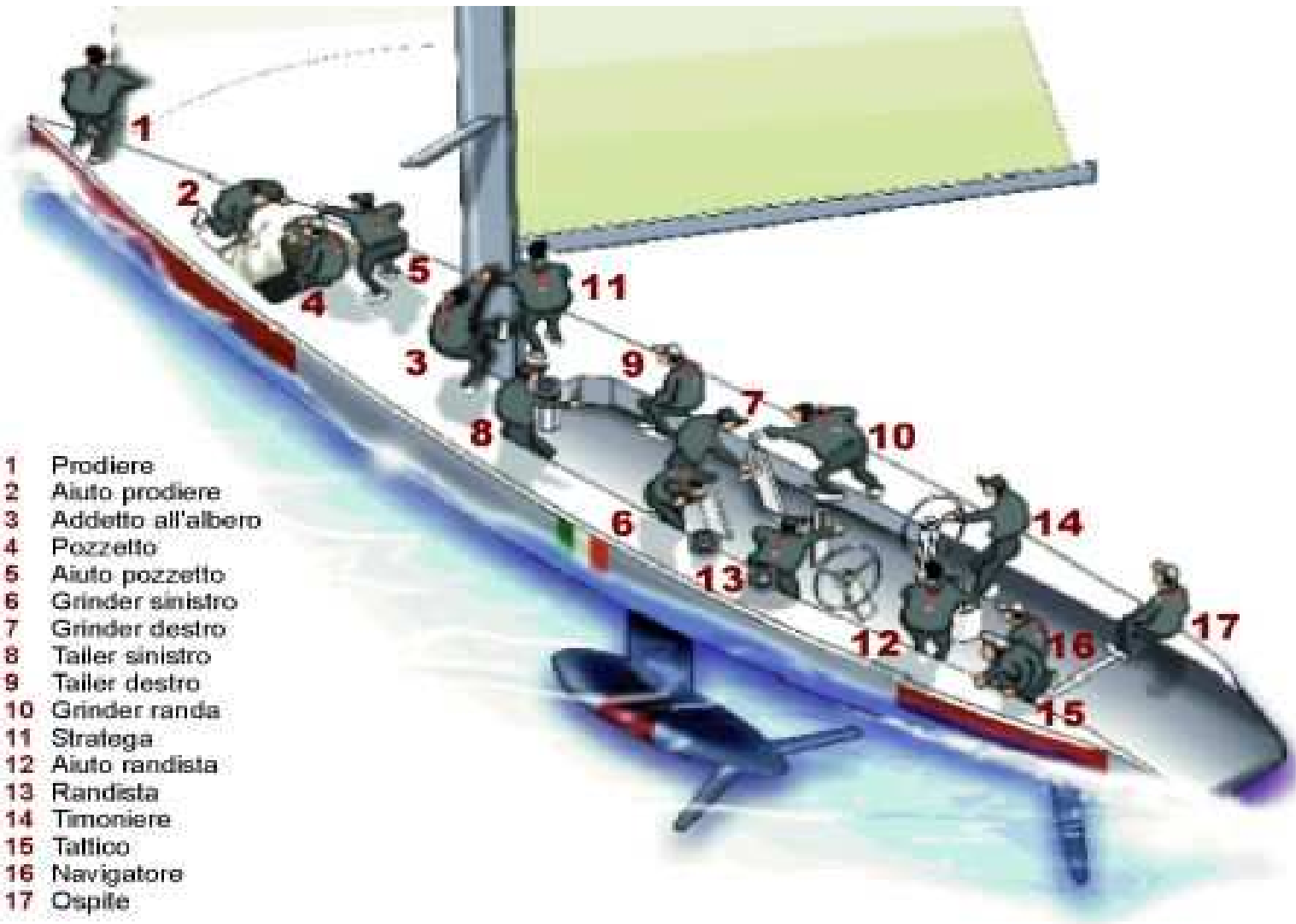
Il lavoro di gruppo



alessandrasaggin.studio@gmail.com

Fattori di efficacia e di efficienza





- 1 Prodiere
- 2 Aiuto prodiere
- 3 Addetto all'albero
- 4 Pozzetto
- 5 Aiuto pozzetto
- 6 Grinder sinistro
- 7 Grinder destro
- 8 Tailer sinistro
- 9 Tailer destro
- 10 Grinder randa
- 11 Stralega
- 12 Aiuto randista
- 13 Randista
- 14 Timoniere
- 15 Tallico
- 16 Navigatore
- 17 Ospite



alessandrasaggin.studio@gmail.com

I quattro fondamentali stili di leadership

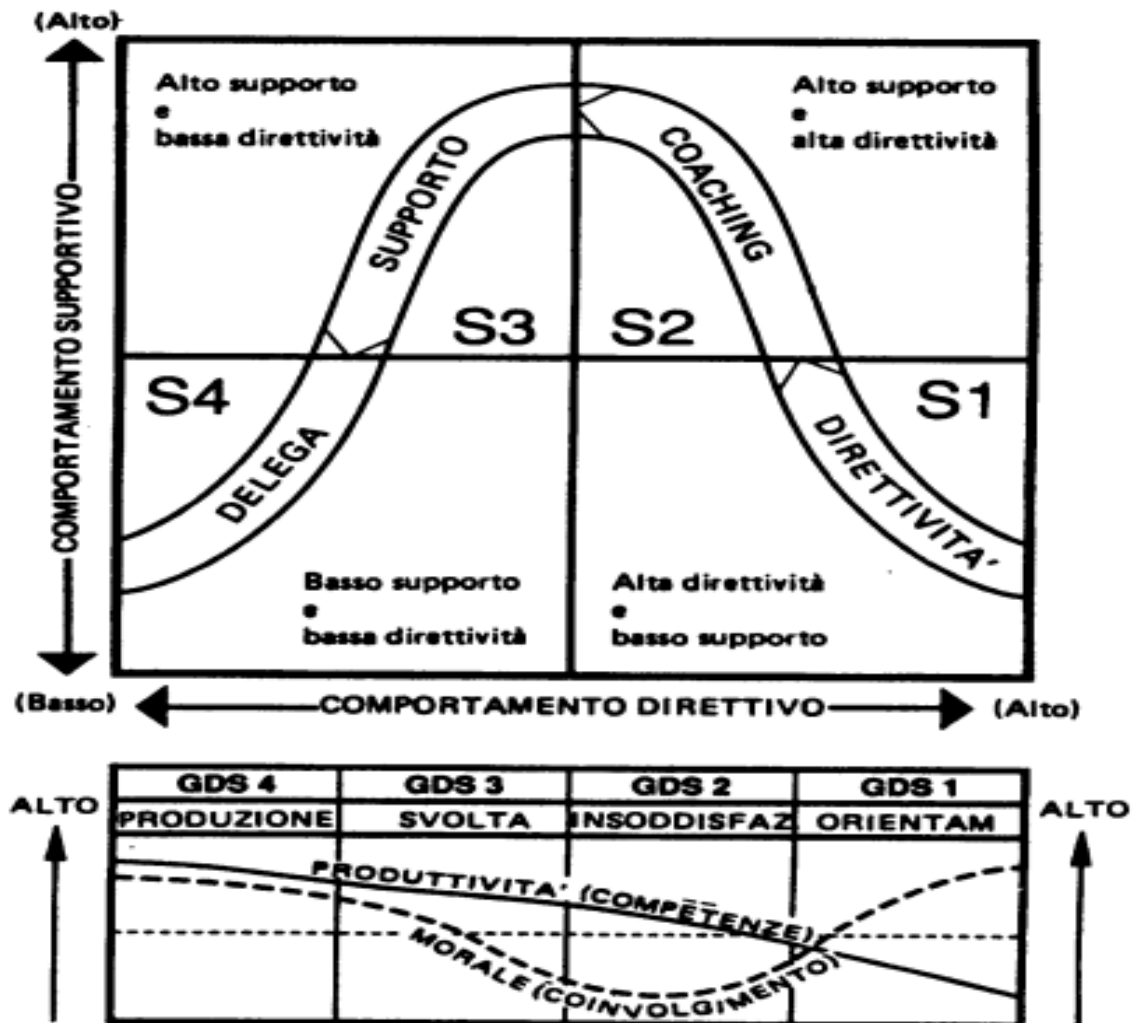
Stile 1 **DIRETTIVITA'**: Il capo fornisce istruzioni specifiche e controlla strettamente le fasi di esecuzione.

Stile 2 **COACHING**: Il capo continua a dirigere e controllare, ma spiega anche il perché delle sue decisioni, sollecita suggerimenti e incoraggia a compiere progressi.

Stile 3 **SUPPORTO**: Il capo facilita e sostiene gli sforzi dei collaboratori verso la meta e divide con loro la responsabilità delle decisioni.

Stile 4 **DELEGA**: Il capo delega ai collaboratori la responsabilità di ogni decisione e lascia che risolvano da soli qualsiasi problema

LA LEADERSHIP SITUAZIONALE® II



*Adattato da R.B. Lacoursiere, *The Life Cycle Groups: Development Stage Theory*. New York: Human Service Press, 1980.

		DM individuale	DM di gruppo
Efficacia	Precisione	Minor precisione	Maggior precisione
	Velocità	Maggior velocità	Minore velocità
	Creatività	Meno creativo	Più creativo
	Accettazione	Minore accettazione	Maggiore accettazione
Efficienza		Più efficiente	Meno efficiente
Risultato		Meno efficace ma più efficiente	Più efficace ma meno efficiente

Sintomi	
1. Illusione di invulnerabilità	Il gruppo decisionale altamente coeso si considera potente e invincibile; la fede dei partecipanti nel gruppo li porta a ignorare gli esiti potenzialmente disastrosi della loro decisione
2. Illusione di moralità	I partecipanti credono nella correttezza morale del gruppo e delle sue decisioni (da collegare al sintomo precedente); ingabbiati nella contrapposizione noi-loro, i partecipanti vedono se stessi come "i buoni" della situazione
3. Stereotipi negativi condivisi	I partecipanti condividono credenze e percezioni che li portano a minimizzare i rischi connessi a una decisione o qualsiasi punto di vista diverso
4. Razionalizzazioni collettive	I partecipanti allontanano qualsiasi informazione negativa che vada contro la decisione del gruppo
5. Autocensura	I partecipanti non esprimono o non ritengono importanti i propri dubbi o le critiche che vengono loro in mente riguardo alla decisione
6. Illusione di unanimità	I partecipanti credono erroneamente che la decisione del gruppo sia stata raggiunta all'unanimità: dato che nessun punto di vista dissidente viene espresso, si assume che il silenzio indichi assenso
7. Pressione a conformarsi	Quando un punto di vista diverso viene espresso, il gruppo preme sul dissidente perché si uniformi
8. "Guardiani del Pensiero"	Alcuni partecipanti hanno il ruolo di proteggere o salvaguardare il gruppo da qualunque opinione diversa o informazione negativa

Da Janis, 1972.

alessandrasaggin.studio@gmail.com

Obiettivi dell'integrazione culturale

- garantire un'identità riconoscibile (l'identità non è uniformità)
- mettere a disposizione di tutti un nucleo “forte” di conoscenze
- costituire un ambito di possibile maturazione ed elaborazione del sapere individuale

Obiettivi impossibili

- garantire un accordo “assoluto” di tutti con tutti
- annullare i dissensi
- eliminare qualsiasi personalizzazione nell'organizzazione

Integrazione culturale

Strumenti

- canali formali (incontri, forum, piattaforme, libri...)
- canali informali (rapporti personali, momenti di lavoro comuni...)

Ostacoli

- idea di potere
- idea di vantaggio
- idea di perdita di autonomia

I costi dell'integrazione

- **Organizzativi:** necessità di investire tempo e denaro in strutture, sistemi di integrazione e gestione delle persone
- **Gestionali:** necessità di investire energie in tempi di negoziazione (le decisioni di gruppo) e gestione dei conflitti
- **Psicologici:** necessità di
 - tradurre linguaggi diversi
 - sviluppare competenze nella gestione delle relazioni
 - mantenere un elevato grado di autonomia intellettuale

Inoltre è necessario saper governare l'aumento dell'incertezza e dell'ambiguità determinate dall'impossibilità di ottenere «il controllo»

Cos'è la cultura organizzativa 1

- È “l’insieme coerente di assunti di base inventati, scoperti o sviluppati da un gruppo quando impara ad affrontare i propri problemi di adattamento all’ambiente esterno e di integrazione interna, che **si è rivelato tale da essere considerato valido e quindi da essere indicato a quanti entrano nell’organizzazione come modo corretto di percepire, pensare, sentire in relazione a quel problema**”.
- «La cultura è la proprietà di un gruppo: ogni volta che un gruppo ha abbastanza esperienza in comune comincia a formarsi una cultura.

Schein, 1985

Cos'è la cultura organizzativa 2

- Si può pensare alla cultura come a un **meccanismo per dare al mondo significato e prevedibilità, per evitare l'ansia che deriva dall'ignoto e dalla mancanza di senso.**»
- Il termine “cultura” indica la particolare configurazione di **idee di fondo, valori, abitudini**, che ogni organizzazione costruisce e **che si esprime nei comportamenti dei suoi membri.**
- Si tratta di qualcosa che ha profonde implicazioni con la quotidianità della vita organizzativa, pur caratterizzando in modo profondo e unico la realtà di una istituzione su aspetti di grande rilievo per il suo funzionamento e il suo sviluppo.
- È “la somma totale di tutti gli assunti condivisi e dati per scontati che un gruppo ha appreso lungo la sua storia. **È ciò che resta del successo**”

Schein, 1985

Perché la cultura è importante?

- La cultura è «un insieme di forze potenti, nascoste e spesso inconsce che determinano il comportamento individuale e collettivo, i modi della percezione, lo schema del pensiero e i valori
- **Non esiste una cultura giusta o sbagliata, non c'è una cultura migliore o peggiore, se non in relazione a quello che l'organizzazione sta cercando di fare e a quello che permette l'ambiente in cui si trova ad operare».**

Schein, 1985

Tre aspetti caratterizzano la cultura:

- **La profondità:** la cultura **dà significato e prevedibilità alla vita quotidiana** e **controlla più di quanto sia controllabile**, essendo collegata a convinzioni ed assunti sviluppati dall'apprendimento di “cosa funziona”, che una volta interiorizzate diventano tacite regole su come fare le cose, come pensarle e come sentirsi.
- **L'ampiezza:** convinzioni e assunti **danno forma alla vita quotidiana**, al modo in cui si può andare d'accordo con il capo, alla natura della carriera in organizzazione, a cosa serve per andare avanti, a cosa badare per dare un servizio di qualità, ecc.
- **La stabilità:** poiché la maggior parte delle persone non ama l'imprevedibilità e tende a stabilizzare e “normalizzare” le situazioni, la cultura è **difficile da cambiare (i membri di un gruppo difendono con determinazione i propri assunti culturali, perché forniscono loro significato e rendono la vita “prevedibile”)**.

La cultura esiste a diversi livelli (dal più visibile al più nascosto):

- **Il primo livello** è quello che si vede, si ascolta e si prova quando si va in giro per l'organizzazione: **gli artefatti**, cioè le strutture e i processi organizzativi visibili (frequenza delle riunioni, porte aperte/chiuso, formalità/informalità nei rapporti e nel modo di vestire, ecc.)
- **Il secondo livello** è quello che indica che cosa ha valore per l'organizzazione: **i valori dichiarati** (strategie, obiettivi, filosofie) che spiegano perché si agisce in un certo modo.
- **Il terzo livello** rappresenta la fonte di valori e azioni: **gli assunti taciti condivisi** (convinzioni inconsce e date per scontate, percezioni, pensieri di base e sentimenti), che sono il risultato di un processo congiunto di apprendimento.

Gli assunti taciti condivisi

- Sono il **motore di molti comportamenti organizzativi**, poiché rappresentano quell'insieme di idee e concezioni implicite che effettivamente determinano il comportamento.
- Sono **difficilmente visibili e spesso inconsapevoli**: tutto ciò che viene dato per scontato è difficilmente oggetto di attenzione e meno ancora di discussione.
- Tale inconsapevolezza non attenua in nessun modo la loro capacità di generare comportamenti, anzi, è proprio il fatto di essere così **profondamente radicati da non richiedere più neppure la consapevolezza**, che li rende particolarmente efficaci.

Di che cosa tratta la cultura

1. **Problemi di sopravvivenza esterna:** assunti sulla propria missione e identità fondamentale (**la sua ragion d'essere**), sui propri intenti strategici, sulla linea di condotta finanziaria, sul modo essenziale di organizzarsi e di organizzare il proprio lavoro e di correggersi quando non sembra in grado di raggiungere l'obiettivo.
2. **Problemi di integrazione interna:** norme e modi di lavorare, confini e identità del gruppo, natura delle relazioni, premi e status.
3. **Assunti di base più profondi:** assunti di base più profondi della cultura nazionale (su tempo, spazio, natura umana) che si riflettono nelle organizzazioni attraverso gli assunti dei membri

Gli effetti della cultura sull'azione organizzativa

- **sulla strategia:** impossibilità ad attuare praticamente nuove strategie di cui si avverte l'esigenza e che tutti concordano di ritenere importanti (perché richiedono di operare su assunti di fondo, valori e metodi, troppo lontani da quelli attualmente in essere nell'organizzazione).
- **sulla tecnologia:** difficoltà ad introdurre nuove tecnologie o a far convivere l'innovazione tecnologica e le modalità di lavoro tradizionale.
- **sui rapporti interni e sui conflitti:** difficoltà ad ottenere integrazione fra gruppi della stessa organizzazione portatori di sottoculture specifiche (che osservano la realtà a partire da assunti di base almeno parzialmente diversi).
- **sui problemi quotidiani:** eventi «apparentemente minori» ma in grado di influire fortemente sul corretto andamento delle attività, quali ad esempio la difficoltà a comunicare correttamente con persone o gruppi, la sensazione di impossibilità di dirsi le cose chiaramente nei confronti faccia a faccia, l'inutilità di molte riunioni o incontri.

Azioni di Leadership: come portare le persone a risignificare la realtà 1

- **la cultura influenza tutti gli aspetti del funzionamento organizzativo:** missione, strategia, mezzi usati, sistemi di valutazione, sistemi di correzione, lingua, norme del gruppo sull'inclusione e l'esclusione, sistemi di status e premi, concetti di tempo e spazio, lavoro e natura umana;
- **il leader responsabile deve dirigere** (altrimenti sarà diretto da essi) **gli assunti taciti condivisi, che si rendono espliciti attraverso comportamenti manifesti, rituali, artefatti, clima e valori dichiarati** (essendo la cultura il prodotto dell'apprendimento sociale);

Azioni di Leadership: come portare le persone a risignificare la realtà 2

- **non si può creare una nuova cultura, ma solo richiedere o stimolare un nuovo modo di lavorare e pensare,** controllare che sia fatto ed auspicare che venga interiorizzato come nuova cultura, quando nel tempo le persone verificheranno che funziona realmente meglio;
- **il miglior modo per valutare la cultura è riunire insieme dei gruppi, parlare dell'organizzazione in maniera strutturata, così da arrivare a parlare degli assunti taciti (i questionari non servono).**

Come cambiare la cultura

- «Non si può comprendere un'organizzazione fino a quando non si prova a cambiarla» (K. Lewin)
- **Non si deve mai partire dall'idea di voler cambiare la cultura, ma dai problemi che l'organizzazione affronta:** solo quando i problemi aziendali sono chiari ci si dovrebbe chiedere se la cultura ne aiuta o ne ostacola la risoluzione.
- **In ogni processo di cambiamento si deve disimparare qualcosa prima di poter imparare qualcosa di nuovo,** ed è proprio il processo del disimparare che è faticoso, genera resistenza al cambiamento e ansia sia per ciò che si lascia sia per ciò che si dovrà imparare;
- Il manager deve saper contenere l'ansia delle persone, creando sicurezza psicologica per chi deve imparare

Attenzione alle aspettative 1

- Le aspettative rappresentano praticamente la base di ogni azione deliberata, in quanto le attese su come funziona la realtà servono da assunzioni implicite che guidano le scelte di comportamento.
- Le aspettative si costruiscono all'interno dei ruoli, delle routine e delle strategie organizzative, **creando quel genere di ordine e di prevedibilità su cui l'organizzazione fa affidamento per la propria attività:** forniscono un'infrastruttura significativa per il lavoro quotidiano ed influenzano ciò che notiamo, esaminiamo e ricordiamo.
- Molte delle nostre aspettative sono basate sulla nostra esperienza (vengono corrette quelle che hanno conseguenze negative), sono ragionevolmente accurate e tendono ad essere confermate.

Attenzione alle aspettative 2

- L'aspetto problematico è che tutti noi tendiamo ad essere estremamente indulgenti rispetto a ciò che accettiamo come prova del fatto che le nostre aspettative sono confermate. Inoltre **cerchiamo attivamente le prove che confermano le nostre aspettative, ed evitiamo quelle che le smentiscono.**
- Questo spiega perché le **aspettative creino dei punti ciechi**, che possono aumentare di dimensioni semplicemente perché le persone e i gruppi vanno erroneamente alla ricerca di prove che confermino l'accuratezza delle aspettative originarie.
- Per contrastare i punti ciechi occorre sviluppare una **maggiore consapevolezza (mindfulness)** rispetto ai dettagli rivelatori, che permetterà di cogliere l'inadeguatezza delle aspettative, di rilevare lo sviluppo di un evento inatteso e di mettere in atto strategie di contenimento del problema.

L'omogeneità deriva da valori, norme e percezioni condivise che rappresentano i materiali grezzi della cultura

Parte dell'efficacia delle organizzazioni risiede nel modo in cui sono capaci di riunire un ampio numero di persone e infondere in esse, per un periodo sufficiente di tempo, una sufficiente **omogeneità di approcci, punti di vista e priorità così da consentire loro di conseguire delle risposte collettive e durature che sarebbero impossibili se un gruppo di individui disorganizzati dovesse affrontare lo stesso problema.**

Tuttavia questa specifica proprietà porta con sé i pericoli di una cecità collettiva rispetto a questioni importanti, e il pericolo che alcuni fattori vitali possano essere esclusi dai confini della percezione organizzativa.

La condivisione di aspettative, assunzioni e modelli di razionalità costituisce una cultura integrata che può sia incoraggiare sia deprimere la consapevolezza.

Lavorare in modo pienamente consapevole

- La cultura organizzativa emerge da un insieme di **aspettative**: forze sociali potenti come l'inclusione, l'esclusione, l'elogio, le sensazioni positive, il sostegno sociale, l'isolamento, la cura, l'indifferenza, la paura e l'emozione rappresentano **i mezzi attraverso cui gli individui rendono le cose importanti gli uni per gli altri**. Tutti noi siamo il prodotto delle nostre relazioni, dei nostri reciproci adattamenti agli altri, e delle interazioni rispettose che ci definiscono.
- Le aspettative e le norme tirano fuori da noi comportamenti di cui siamo più o meno orgogliosi, orientano l'attenzione a certi valori e la distolgono da altri e influenzano le nostre priorità.
- **Primo passo: modificare ciò che ci si attende gli uni dagli altri**: le persone hanno bisogno di esprimere i valori chiave sia con l'approvazione (quando si commette un errore è bene parlarne, è bene individuare le ipotesi sbagliate e mettere a fuoco le anomalie operative persistenti) sia con la disapprovazione (è sbagliato evitare di chiedere aiuto, lasciare che il successo vada alla testa e ignorare il parere delle persone più competenti).

Amicizia del pensiero

- Aver cura del pensiero proprio e dell'altro
- Non ostilità verso il pensiero dell'altro
- Non indifferenza verso il pensiero dell'altro

Giacomo Contri

Noi impariamo:
il 10% di ciò che leggiamo,
il 20% di ciò che ascoltiamo,
il 30% di ciò che vediamo,
il 50% di ciò che vediamo
e ascoltiamo,
il 70% di ciò che discutiamo
con altri,
l'80% di ciò che viviamo
di persona,
il 95% di ciò che insegniamo
a qualcun altro.
William Glasser

