

**Leadership e stili
nell'organizzazione:
come motivare l'organizzazione al
cambiamento, leadership e
negoziiazione, leadership e team**

Alessandra Saggin

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.

Conta solo il ragionamento — 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.** E l'addestramento all'uso degli strumenti non può sostituire l'insegnamento.

Il management _ 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.
- Ma **uno strumento funziona solo se si conosce il fine per il quale è stato 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.

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.**
- Le cassette degli attrezzi sono fuori moda: è ora di pensare.

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. Vito

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.**

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

Il potere

- “Il potere è la **capacità di influenzare il comportamento** altrui per ottenere i risultati che si desiderano” (JS Nye)
- “Il potere è la **capacità di indirizzare o ostacolare il corso o le azioni future di altri gruppi e individui**” (Naím, 2013), in pratica è la forza che si esercita sugli altri, inducendoli a comportarsi come altrimenti non si sarebbero comportati.
- Dal punto di vista **giuridico** potere è sinonimo di capacità, facoltà, autorità ad agire, esercitata per fini personali o collettivi: designa la possibilità di un soggetto di produrre determinati effetti giuridici, nel suo interesse (ufficio o potestà) o nell’interesse altrui (diritto potestativo); **le fonti del potere sono le leggi o la volontà del titolare di un diritto.**

Il potere

- Dal punto di vista **politico** il potere è inteso come la consegna a uno o ad alcuni della capacità (riconosciuta legittima) di stabilire regole per tutti, di imporre a tutti il rispetto di tali regole o di prendere decisioni obbligatorie, in fatto o in diritto, per tutti.
- 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.

Il potere organizzativo

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.

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 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

Che cos' è la motivazione?

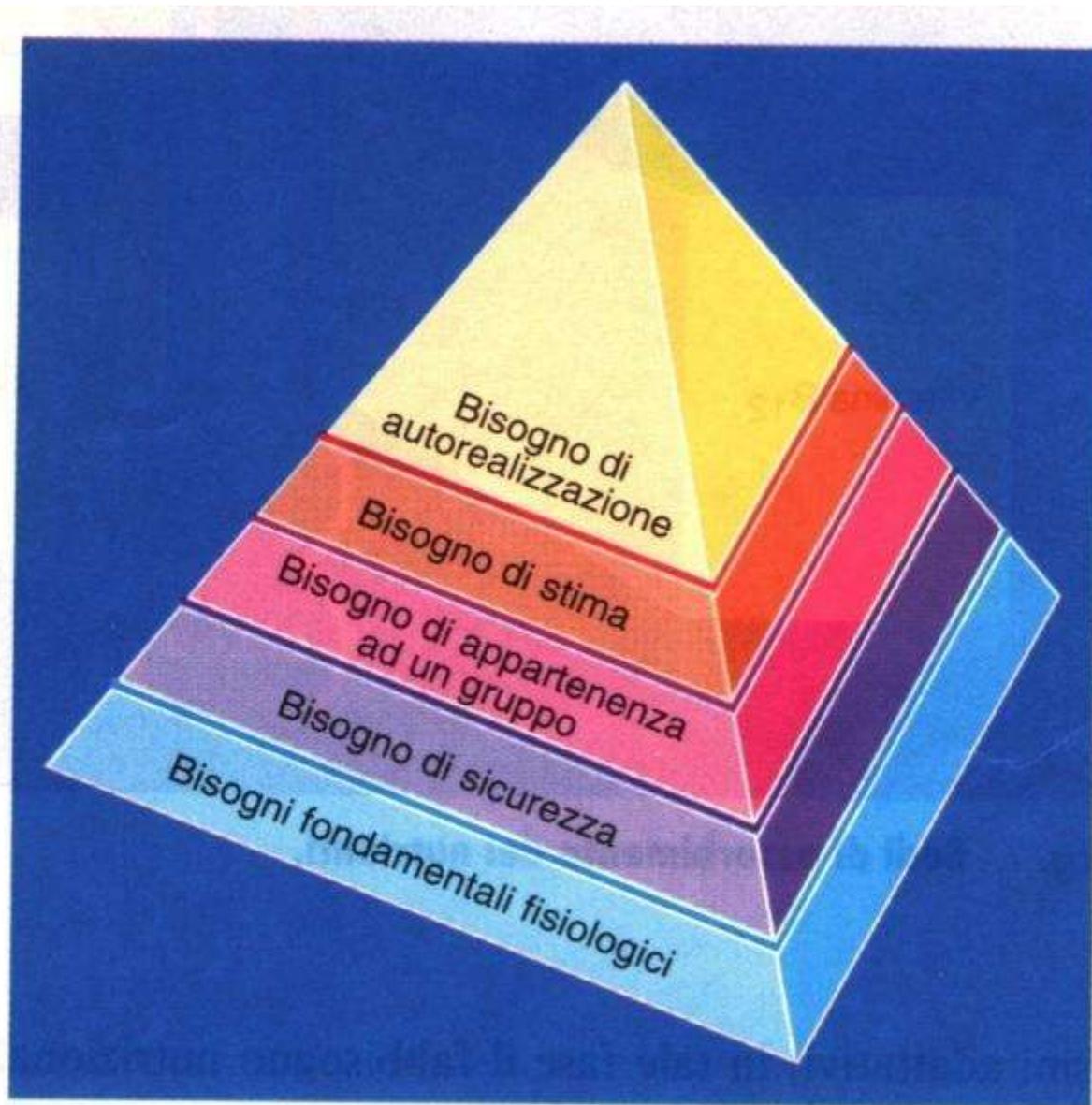
- Il concetto di motivazione mira a spiegare il **duraturo orientamento del comportamento di una persona verso un fine** e alcuni processi che regolano l'azione.
- **Nella prassi si evince la presenza, l'assenza e la quantità di motivazione in una persona a partire dall'osservazione dei comportamenti che ne rappresentano degli indizi, e si suppone che “dietro” a tali comportamenti ci sia “qualcosa” che spinge all'azione e che attrae la persona.**

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.

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

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.

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

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 .

La competenza di leadership

- **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

- **Delegare:**

- assegnare mandati correlati alle capacità e potenzialità dei collaboratori
- fornire risorse e mezzi adeguati garantendo il proprio appoggio
- riconoscere margini 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

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.

- **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

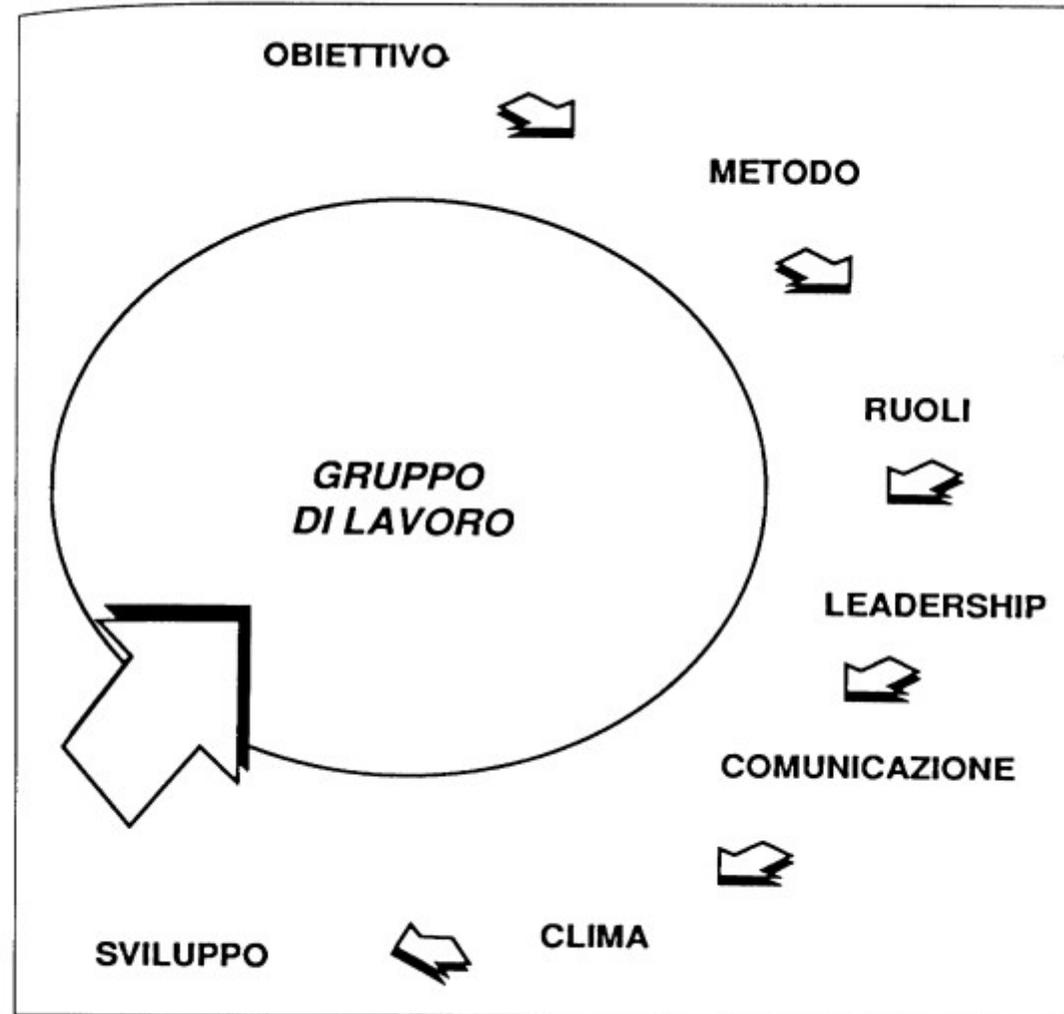
Il gruppo: sistema di legami percepiti + finalita'

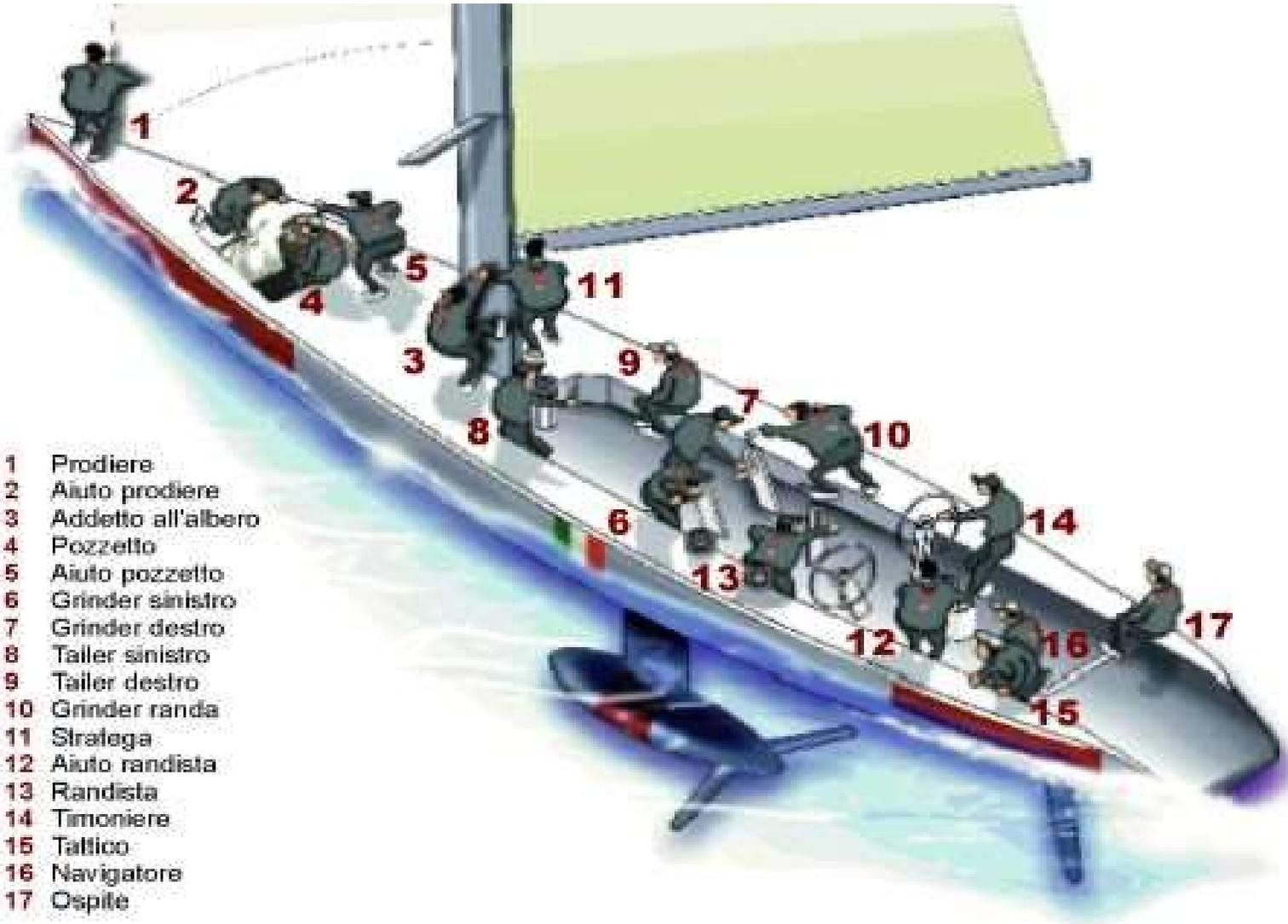
- Non è un dato naturale, non è un dato di fortuna, **è un costrutto sociale.**
- È un **sistema di legami percepiti**, che si è costruito (o sul quale si innesta) su un lavoro per costruire qualcosa (il fine comune).
- Sono due i tipi di legami percepiti:
 - Operativi, legati al compito, sostengono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

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 Tattico
- 16 Navigatore
- 17 Ospite



© Antheas Antheas/Platu 25 World Championship

I quattro fondamentali stili di leadership

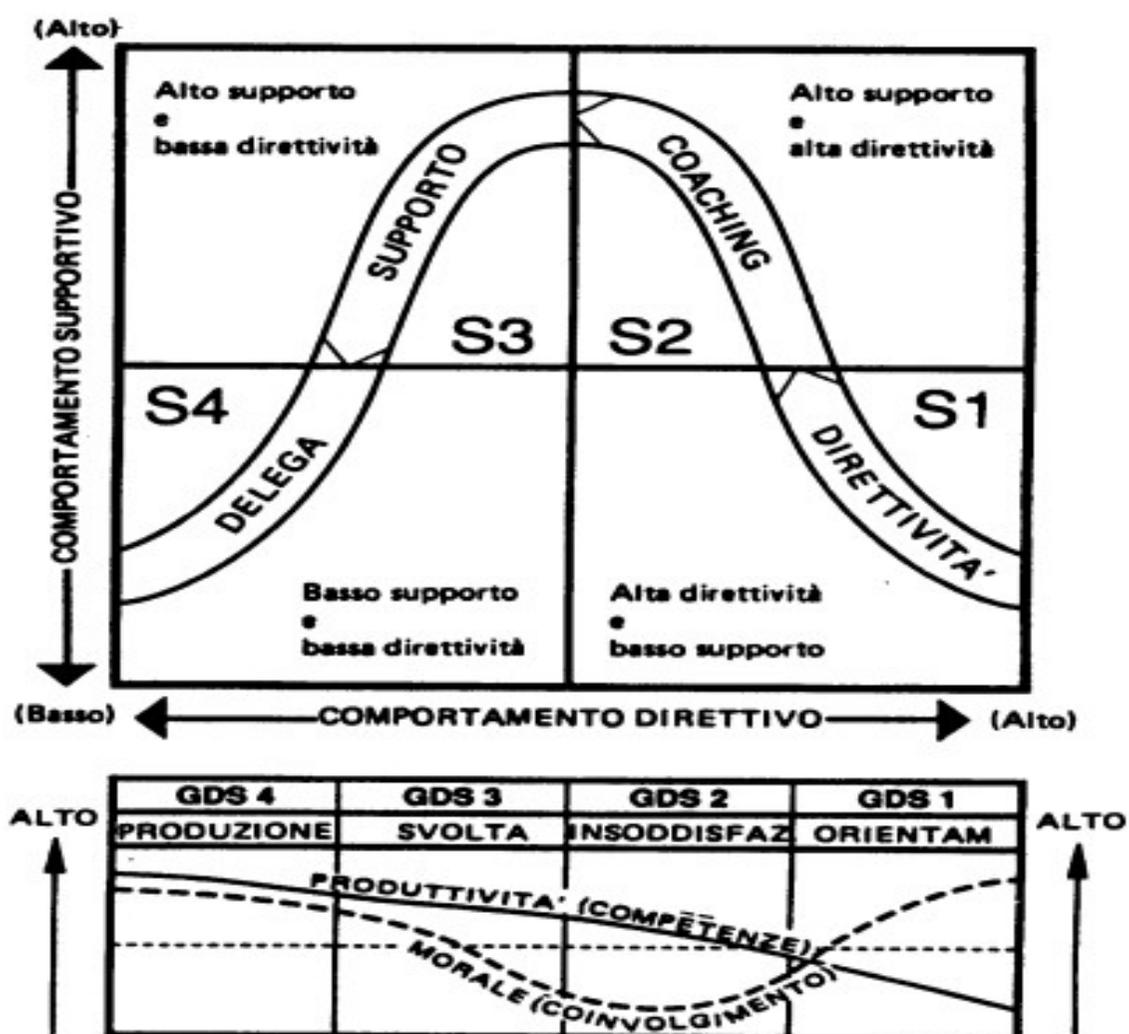
Stile 1 **DIRETTIVITA'**: Il capo fornisce istruzioni specifiche e controlla strettamente le fasi di esecuzione.

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

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**”

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).

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



La negoziazione

- La negoziazione è il **processo di costruzione di accordi** (soddisfacenti per tutte le parti alle condizioni date) fra portatori di interessi diversi impegnati a ridurre la loro dissonanza.
- E' una modalità di prendere decisioni di tipo collettivo, che si concretizza in un processo che, quando ha successo, sfocia in una **decisione congiunta** , presa cioè da due o più attori contemporaneamente (Mariani, 2002).
- E' un processo di *ricerca*, un tentativo di trovare soluzioni, un processo in cui le alternative di azione vengono generate durante il processo stesso, in modo multilaterale (Grandori, 1999).

Il conflitto

- Il conflitto è una competizione fra due o più portatori di interessi diversi per risorse **percepite come limitate, nelle organizzazioni è inevitabile** perché:
 - Di solito consideriamo del tutto prioritaria la nostra personale missione rispetto alla missione altrui.
 - I sottogruppi tendono a considerarsi fondamentali e i membri del sottogruppo tendono ad applicare i loro standard ad altri sottogruppi.
 - Le risorse (responsabilità, accesso ai superiori, personale, spazio, strumenti e attrezzature di lavoro) sono limitate.
 - Le finalità dell'organizzazione sono diverse da quelle delle persone che ne fanno parte (Scontro di valori).
 - Spesso non è possibile definire con precisione le responsabilità, soprattutto nelle situazioni di cambiamento.

Condizioni necessarie per definire una relazione negoziale

1. Riconoscere l'altro come partner necessario, come qualcuno con cui la soluzione va costruita, perché non esiste a priori e non ci sono le possibilità logiche e pratiche di farne a meno.
2. Avere la volontà di raggiungere un risultato di interesse per entrambe le parti.

I tratti comuni

La negoziazione è un **processo** che implica:

- comunicazione tra parti identificate con **interessi e preferenze diverse**;
- uno **scambio** di risorse materiali o immateriali (denaro, informazioni, potere, impegni) tra le parti;
- una **ricerca di modalità di scambio** che soddisfino il più possibile gli interessi delle parti.

... se si chiude, si conclude con una **decisione congiunta o accordo** tra le parti.

Le forme dell'accordo

- **Compromesso:** divisione equa del vantaggio tra i partner, magari con reciproche rinunce parziali per un tornaconto più generale.
- **Concessione:** ciascuno procede alla ricerca di un equilibrio tra pro e contro fornito dalla soluzione finale, concedendo, a tal fine, parti del proprio vantaggio con volontà spesso unilaterale.
- **Compensazione:** allargamento del campo della negoziazione per renderla più costruttiva, integrandola con variabili non presenti all'inizio della trattativa.
- **Innovazione:** trasformazione del problema partendo dalle radici, per trovare condizioni creative per altre soluzioni non previste e precostituite.

Situazioni negoziali fondamentali

- **Distributive** - “gioco a somma zero”: due o più parti hanno interessi completamente opposti, nel senso che la soddisfazione di uno corrisponderà all’insoddisfazione dell’altro.
- **Integrative** - “gioco a somma positiva”: le parti possono incrementare il valore dell’accordo negoziato prima di dividerlo, perché l’oggetto in discussione non è unico.

Due approcci negoziali di fondo

- **Distributivo:** il valore dell'accordo è un dato da distribuire tra le parti che sono percepite come avversari.
- **Integrativo:** il valore dell'accordo è incrementabile dalla cooperazione tra le parti che, pertanto, sono percepite come partner.

Strategie distributive

- **Concedere** (ridurre le proprie richieste iniziali)
- **Abbandonare il negoziato**
- **Non agire** (girare intorno alle questioni, rinviare per innervosire)
- **Richiedere**
 - minacciare
 - pressare
 - dichiarare una posizione irremovibile
 - impiegare argomentazioni persuasive

Strategie generative

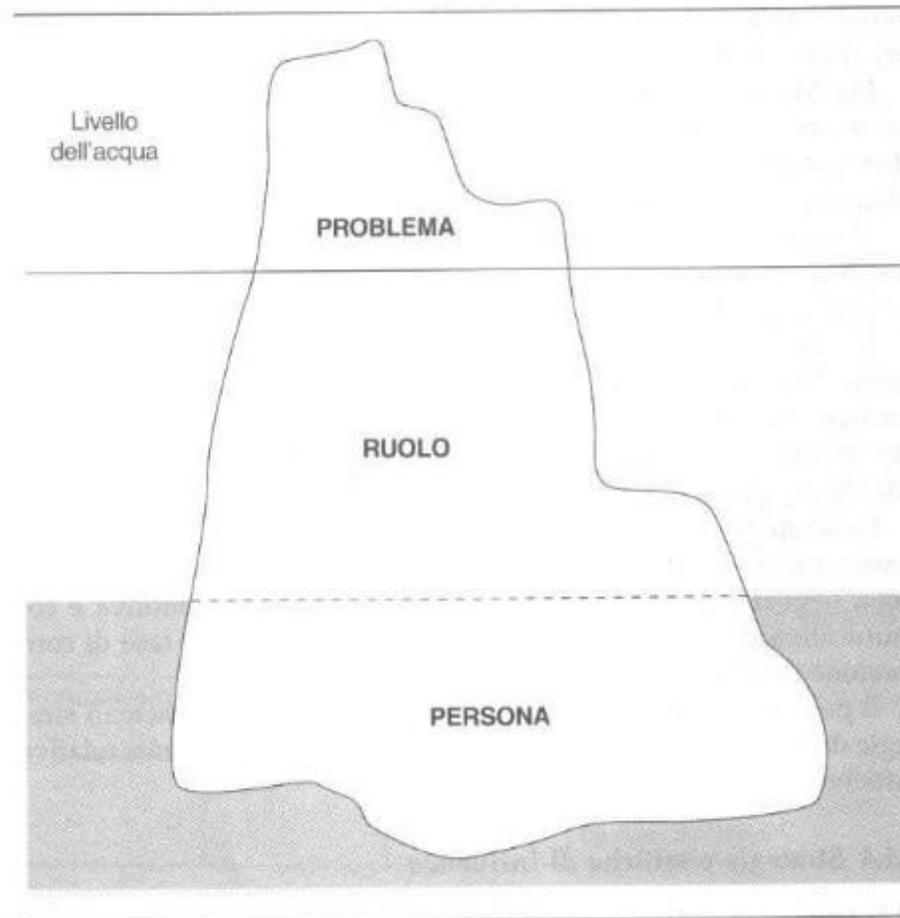
- **Allargamento orizzontale delle questioni** (Modalità per incrementare le risorse)
- **Allargamento verticale delle questioni** (Più interessi profondi rivelati, maggiore possibilità di accordi soddisfacenti)
- **Compensazioni specifiche** (Nuove risorse aggiunte al tavolo negoziale, a titolo di indennizzo)
- **Compensazioni aspecifiche** (Una parte ottiene ciò che vuole, mentre l'altra è ripagata attraverso una risorsa non in relazione con il tipo di questioni sul tavolo negoziale)
- **Bridging** (Viene sviluppata una nuova opzione in grado comunque di soddisfare gli interessi sottostanti alle richieste delle parti)

Il metodo

1. **Persone:** scindete le persone dal problema
2. **Interessi:** concentratevi sugli interessi, non sulle posizioni
3. **Opzioni:** generate un'ampia gamma di soluzioni possibili, che individuino gli interessi comuni e concilino in modo creativo quelli divergenti.
4. **Criteri:** insistete affinché i risultati si basino su unità di misura oggettive.

PROBLEMA		SOLUZIONE
Trettativa di posizione: quale gioco giochereste?		Cambiate gioco: negoziare sul merito
MORBIDO	DURO	DI PRINCIPI
Le parti sono amici.	Le parti sono avversari.	Le parti sono persone che risolvono un problema.
Lo scopo è accordarsi.	Lo scopo è vincere	Lo scopo è un buon esito raggiunto con efficienza e amichevolmente.
Fare concessioni per coltivare il rapporto.	Chiedere concessioni come una condizione per il rapporto	Scindete le persone dal problema.
Essere morbidi con le persone e con il problema.	Essere duri con il problema e con le persone.	Siate morbidi con le persone, duri con il problema.
Fidarsi degli altri.	Diffidare degli altri.	Procedere indipendentemente dalla
Cambiare posizione facilmente.	Trincerarsi sulla propria posizione.	Concentratevi sugli interessi, non sulle posizioni.
Fare offerte.	Fare minacce.	Esplorare gli interessi.
Svelare fin dove potete scendere.	Nascondere fin dove potete scendere.	Evitate di avere un limite invalicabile.
Accettare perdite unilaterali pur di raggiungere l'accordo.	Pretendere guadagni unilaterali come prezzo dell'accordo.	Inventate soluzioni vantaggiose per ambo le parti.
Cercare una sola risposta: quella che essi accetteranno.	Cercare una sola risposta: quella che voi accetterete.	Sviluppate molte opzioni fra le quali scegliere; deciderete più tardi.
Insistere sull'accordo.	Insistere sulla propria posizione.	Insistete su criteri oggettivi.
Cercare di evitare la prova di forza.	Cercare di vincere la prova di forza.	Cercate di raggiungere un risultato che si basi su criteri indipendenti dalla volontà.
Cedere alla pressione.	Far pressione.	Ragionate e siate aperti al ragionamento; inchinatevi ai principi, non alle pressioni.

L'iceberg della relazione negoziale



Avvertenze per negoziare

- Non pensate che l'altro sarà ragionevole (cioè a cosa fareste nelle stesse circostanze).
- Non pensate che i valori dell'altro siano gli stessi che avreste voi se foste nella sua posizione.
- Indagate ponendo domande e verificate con l'altro quanto avete compreso.
- Usate il silenzio.

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

Pensiero critico o istruzioni per l'uso?

- «Gli strumenti concettuali teorici, considerati ormai troppo difficili, sono eliminati dall'insegnamento, che viene ridotto alla mera descrizione di «fatti» e a elenchi di prescrizioni.
- Ma ... il compito della formazione è quello di fornire strumenti intellettuali utili per risolvere problemi e non un insieme di soluzioni già pronte»

Lucio Russo 2001