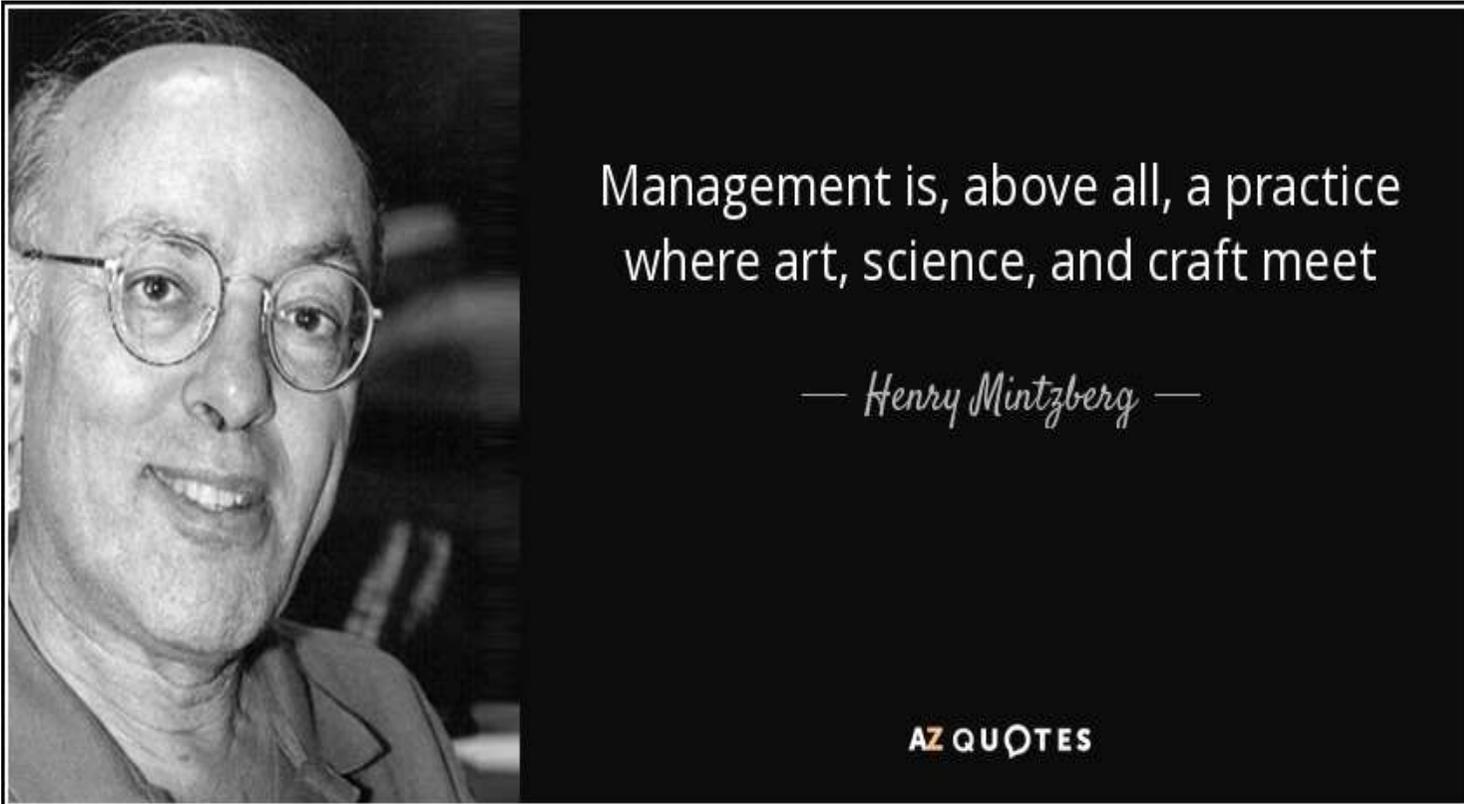


Leadership e stili nell'organizzazione:
come motivare l'organizzazione al cambiamento,
leadership e negoziazione, leadership e team

Alessandra Saggin

alessandrasaggin.studio@gmail.com



Leadership

Il termine **leadership**, nel linguaggio manageriale, è usato in tre accezioni fondamentali:

- identifica la **modalità di guida delle persone senza l'uso di autorità formale**. Con questo significato la leadership si avvicina ai concetti di intelligenza sociale e di autorevolezza.
- indica il **processo che porta un gruppo di persone a perseguire un dato obiettivo**;
- indica le persone che ricoprono ruoli nei quali ci si attende una dimostrazione di leadership.

La qualità dei risultati è influenzata dalla qualità delle relazioni

La leadership viene vista da molti in riferimento esclusivo alla dimensione emotiva e cognitiva dei rapporti, e non alla dimensione operativa, propria invece del management.

Ma questa distinzione non appare giustificata: **il modo di sentire e pensare delle persone, la visione di fondo che le lega reciprocamente e che le mette in rapporto con l'organizzazione, influenza largamente il modo di agire e quindi i risultati operativi.**

Mentre il ruolo manageriale è «esterno» e «ufficiale», definibile di autorità, il ruolo della leadership non può essere «esterno», ma va costruito e ricostruito «all'interno» del rapporto, non può essere oggetto di conferimenti ufficiali e non ha validità esterna e formale.

La qualità delle relazioni dipende da:

- Idea di persona
- Idea di rapporto
- Idea di organizzazione

F. W. Taylor (1916) : L'organizzazione scientifica del lavoro

- «Sviluppare nel lavoratore al massimo grado gli atteggiamenti macchinali ed automatici, spezzare il vecchio nesso psico-fisico del lavoro professionale qualificato, che richiedeva una certa partecipazione attiva dell'intelligenza, della fantasia, dell'iniziativa del lavoratore e **ridurre le operazioni produttive al solo aspetto fisico-macchinale**»
- I principi del taylorismo mirano alla razionalizzazione, alla programmazione della produzione industriale, all'aumento dell'efficienza produttiva, scientificamente realizzabile **a condizione di non dover tener conto della variabile dell'intelligenza del lavoratore, riducendolo, nella catena di montaggio, a «gorilla ammaestrato»**

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.

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.
- **$M = (v) \text{ OBIETTIVO } \times (v) \text{ RICOMPENSA } \times \text{ EQUITA' PERCEPITA}$**

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)

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)

Motivazione intrinseca al lavoro

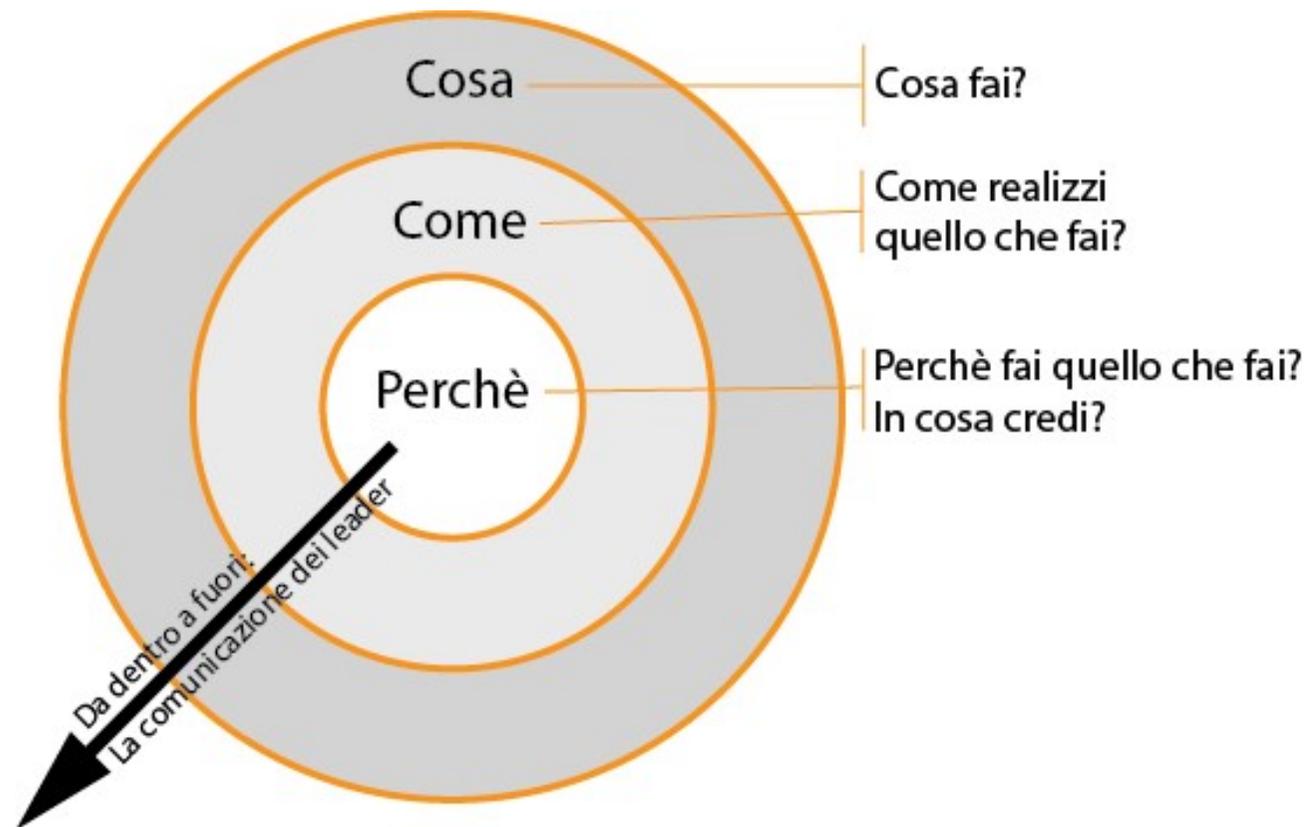
- **La significatività esperita** (ogni persona sente la necessità di percepire che il suo lavoro è degno di valore).
- **La responsabilità esperita** (ogni persona sente la necessità di essere personalmente responsabile per i risultati ottenuti con i propri sforzi).
- **La conoscenza dei risultati**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

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.

Modello di Simon Sinek



Michele Ferrero: «massime» da seguire nei contatti con il personale

“Quando parli con un individuo ricorda: **anche lui è importante**”.

- Nei vostri contatti **mettete i vostri collaboratori a loro agio**:
 - Dedicate loro il tempo necessario e non le “briciole”
 - Preoccupatevi di ascoltare ciò che hanno da dirvi
 - Non date loro l’impressione che siate sulle spine
 - Non fateli mai sentire “piccoli”
 - La sedia più comoda del vostro ufficio sia destinata a loro
- **Prendete decisioni chiare e fatevi aiutare** dai vostri collaboratori, essi crederanno nelle scelte a cui hanno concorso
- **Rendete partecipi i collaboratori dei cambiamenti e discutetene prima della loro attuazione con gli interessati**

Michele Ferrero: «massime» da seguire nei contatti con il personale

- **Comunicare gli apprezzamenti favorevoli** ai lavoratori, quelli sfavorevoli comunicateli solo quando necessario, in quest'ultimo caso non limitatevi a una critica, ma indicate ciò che dovrà essere fatto nell'avvenire perché serva a imparare
- **I vostri interventi siano sempre tempestivi:** “Troppo tardi” è pericoloso quanto “Troppo presto”
- **Agite sulle cause** più che sul comportamento
- **Considerate i problemi nel loro aspetto generale** e non perdetevi nei dettagli, lasciate ai dipendenti un certo margine di tolleranza
- Siate sempre umani
- **Non chiedete cose impossibili**

Michele Ferrero: «massime» da seguire nei contatti con il personale

- **Ammettete serenamente i vostri errori**, vi aiuterà a non ripeterli.
- Preoccupatevi di quello che pensano di voi i vostri collaboratori.
- Non pretendete di essere tutto per i vostri collaboratori, in questo caso finireste per essere niente.
- **Diffidate di quelli che vi adulano**, a lungo andare sono più controproducenti di quelli che vi contraddicono.
- Date sempre quanto dovete e ricordate che **spesso non è questione di quanto, ma di come e di quando.**

Michele Ferrero: «massime» da seguire nei contatti con il personale

- Non prendete mai decisioni sotto l'influsso dell'ira, della premura, della delusione, della preoccupazione, ma demandatele a quando il vostro giudizio potrà essere più sereno
- Ricordate che un buon capo può far sentire un gigante un uomo normale, ma un capo cattivo può trasformare un gigante in un nano
- **Se non credete in questi principi, rinunciate ad essere capi**

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 qualità delle relazioni dipende da:

- Idea di persona
- Idea di rapporto
- Idea di organizzazione

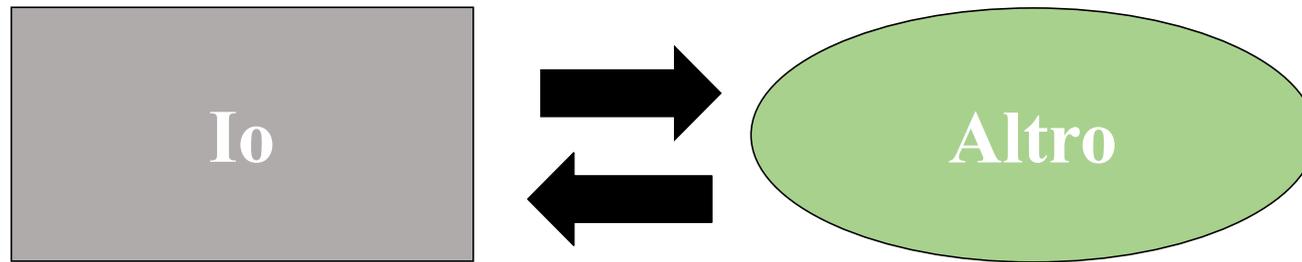
Rapporto di eterodirezione: asimmetria con disequaglianza di attività e di valore

Colui che sa, decide,
e si prende la responsabilità



Colui che esegue

Rapporto di partnership: asimmetria di attività e responsabilità **senza disequaglianza di valore**



La «norma» della partnership

- amicizia del pensiero proprio e altrui (il contrasto non è necessariamente inimicizia)
- non ostilità al pensiero altrui
- non indifferenza al pensiero altrui

Due diverse idee di rapporto

Partnership

- Asimmetria delle attività ma **simmetria di valore**
- Il **rispetto del pensiero** dell'altro e **delle regole** è fondamentale
- **Ciascuno** dei partner **si sente responsabilizzato nel giudicare il lavoro dell'altro** e nel chiedere giudizi

Eterodirezione/comando

- **Asimmetria** delle attività e del valore
- Il **rispetto dei ruoli** è fondamentale
- Chi comanda non può essere giudicato da chi esegue; chi esegue non accetta responsabilizzazione e giudizi su ciò che fa

Empowerment o engagement?

«Nel loro ruolo di leader, i manager sanno tirare fuori dai propri collaboratori tutta quell'energia, quella voglia di fare che essi hanno naturalmente dentro di sé.

L'uso di parole come «partecipazione» ed «empowerment» giustifica il fatto che le persone rimangano in una posizione di subordinazione, perché presuppongono un intervento da parte del manager. Le persone che hanno davvero il pieno potere sulle loro azioni (*empowered*), come i medici di un ospedale, o le api in un alveare, non si aspettano regali dai propri superiori; **sanno perfettamente cosa sono lì a fare e, semplicemente, lo fanno.**

L' *empowerment* è ciò che i manager fanno *alle* persone. L'*engagement* è invece ciò che i manager fanno *con* le persone.»

Il Lavoro manageriale in pratica - H. Mintzberg 2014



alessandrasaggin.studio@gmail.com

Il ruolo della cultura di un'organizzazione

L'ape regina di un alveare «Non emette ordini; con la stessa mitezza del più umile dei suoi sudditi, obbedisce a quel potere che chiameremo lo spirito dell'alveare» (Maeterlinck, 1901).

Ma con la sua stessa presenza, che manifesta **emettendo una sostanza chimica, essa unisce i membri dell'alveare** e li galvanizza in vista dell'azione.

Nelle organizzazioni umane questa sostanza si chiama «cultura», vero e proprio spirito dell'alveare umano.

La cultura di un'organizzazione può essere piuttosto difficile da stabilire e anche da migliorare, ma può essere abbastanza facile da distruggere, se la gestione manageriale la trascura.

Il Lavoro manageriale in pratica - H. Mintzberg 2014



alessandrasaggin.studio@gmail.com

Alveare od orchestra?

- Legami immutabili vs legami negoziati;
- Ordine predefinito vs ordine continuamente definito
- Una sola via vs diverse vie per la stessa meta

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.

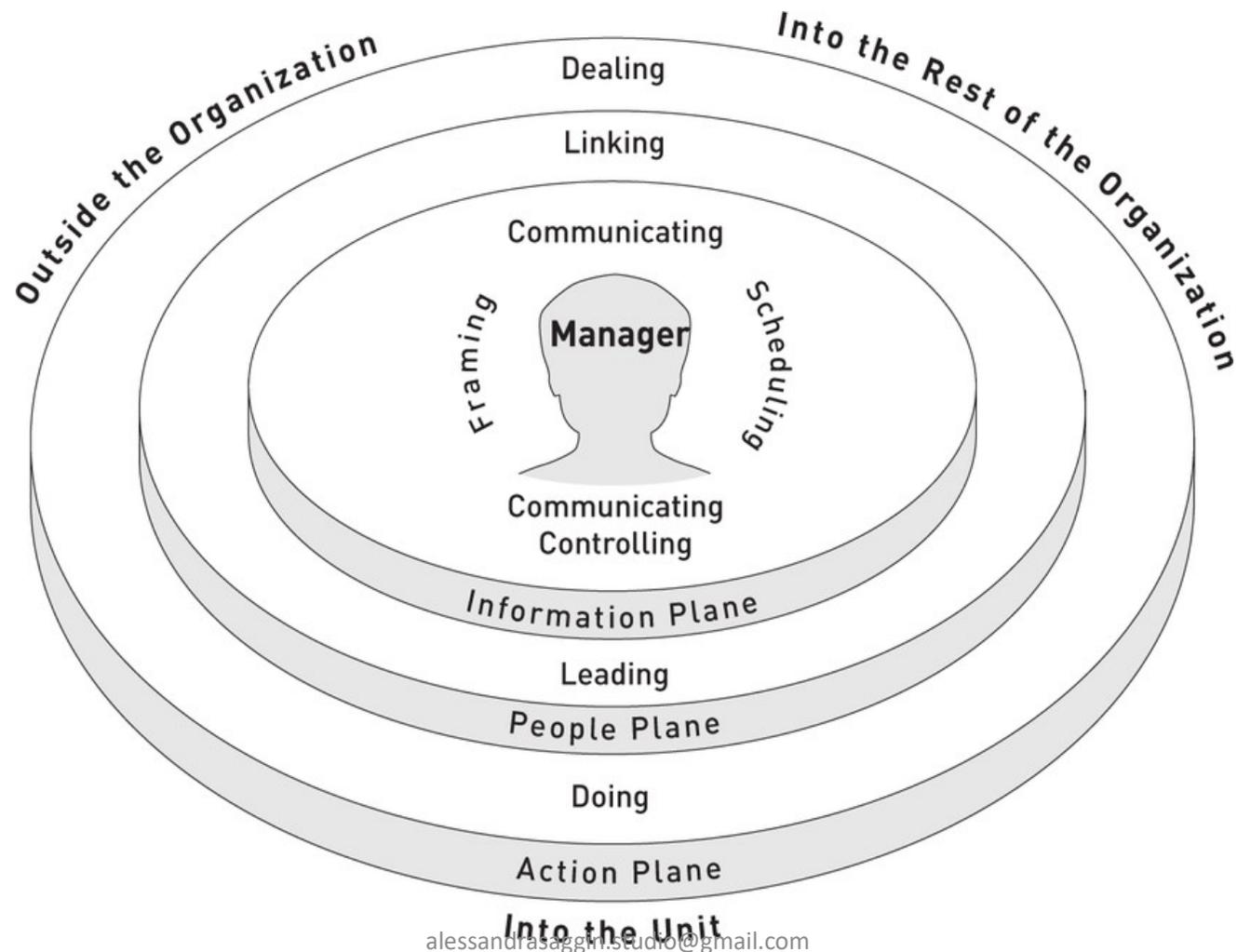
Il lavoro manageriale

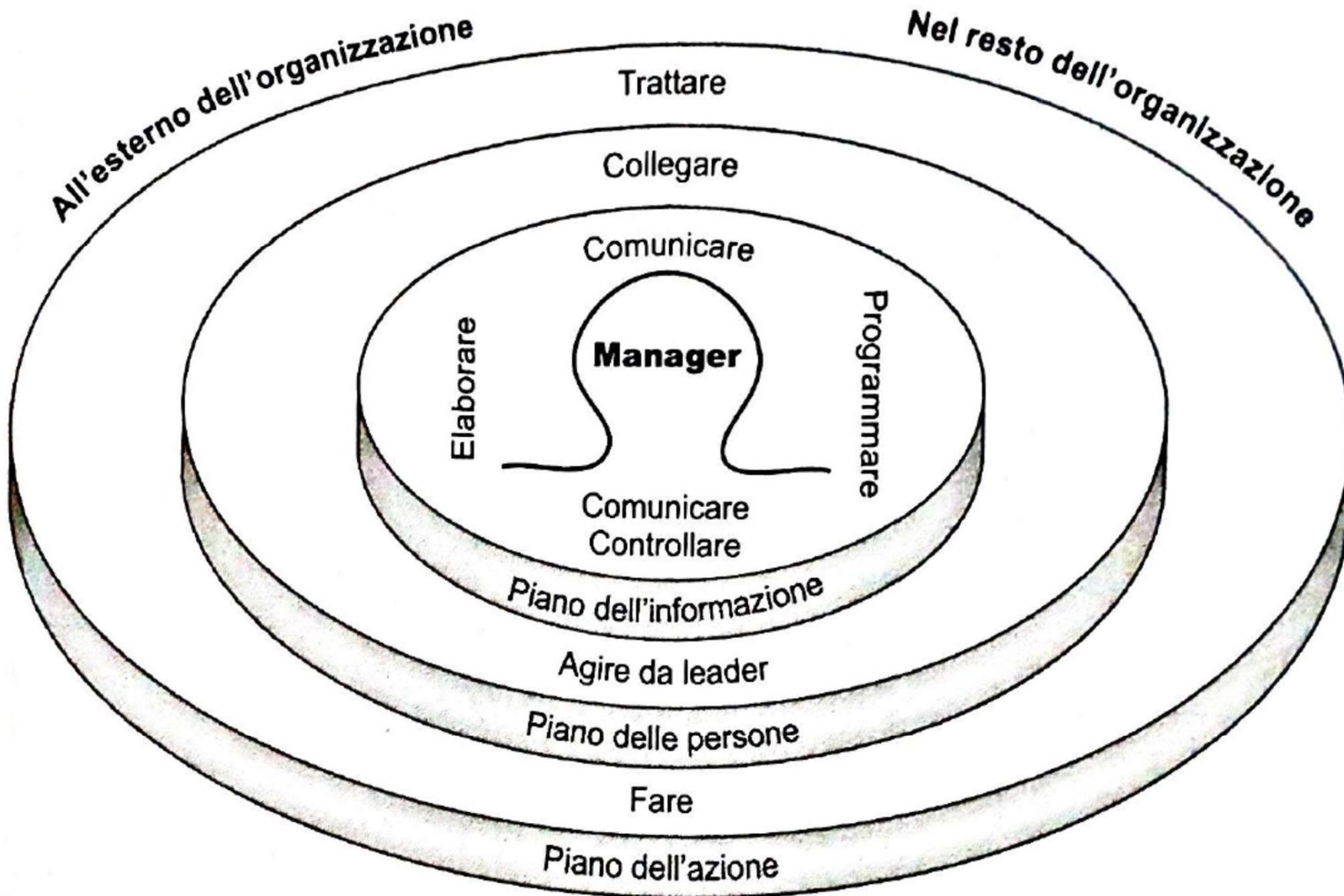
“Un’organizzazione in salute non è un insieme di risorse umane che agiscono in modo separato, ma una **comunità di esseri umani responsabili** che si prendono cura dell’intero sistema e della sua sopravvivenza a lungo termine.

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

The model of managing (Mintzberg 2009)





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*

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» su tutto.

L'integrazione

- **La collaborazione non si ottiene con un dispositivo precostituito** che, se ben fatto, obbliga le persone a operare nel modo giusto, ma con un lavoro che permetta di costruire un ordine, a partire da patti – impliciti o espliciti – fra le persone che si trovano a operare insieme.
- **Nelle realtà produttive solo rapporti produttivi soddisfacenti possono diventare buoni rapporti sociali.**

Definizione di gruppo

- Si definisce gruppo un insieme di **persone che si percepiscono legate** da qualcosa di comune, condiviso.
- «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)
- «Il gruppo è qualcosa di più e di diverso della somma dei suoi membri: ha una **struttura** propria, **fini** peculiari e **relazioni** particolari con altri gruppi. Quel che ne costituisce l'essenza non è la somiglianza o la dissomiglianza riscontrabile fra i suoi membri, bensì la loro **interdipendenza**» (K. Lewin, 1951)

ECCO COME FUNZIONANO LE AZIENDE IN ITALIA

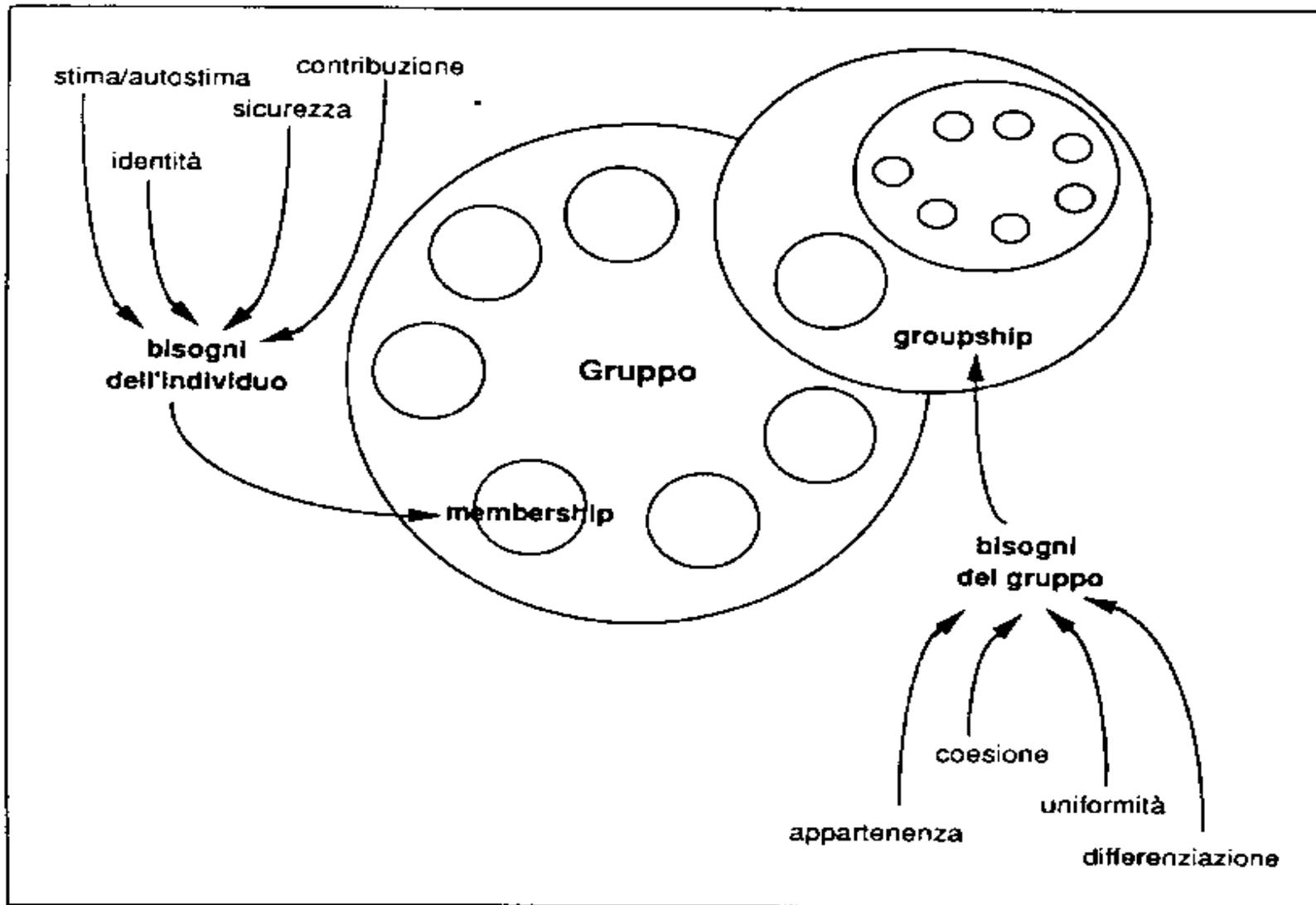


Il lavoro di gruppo

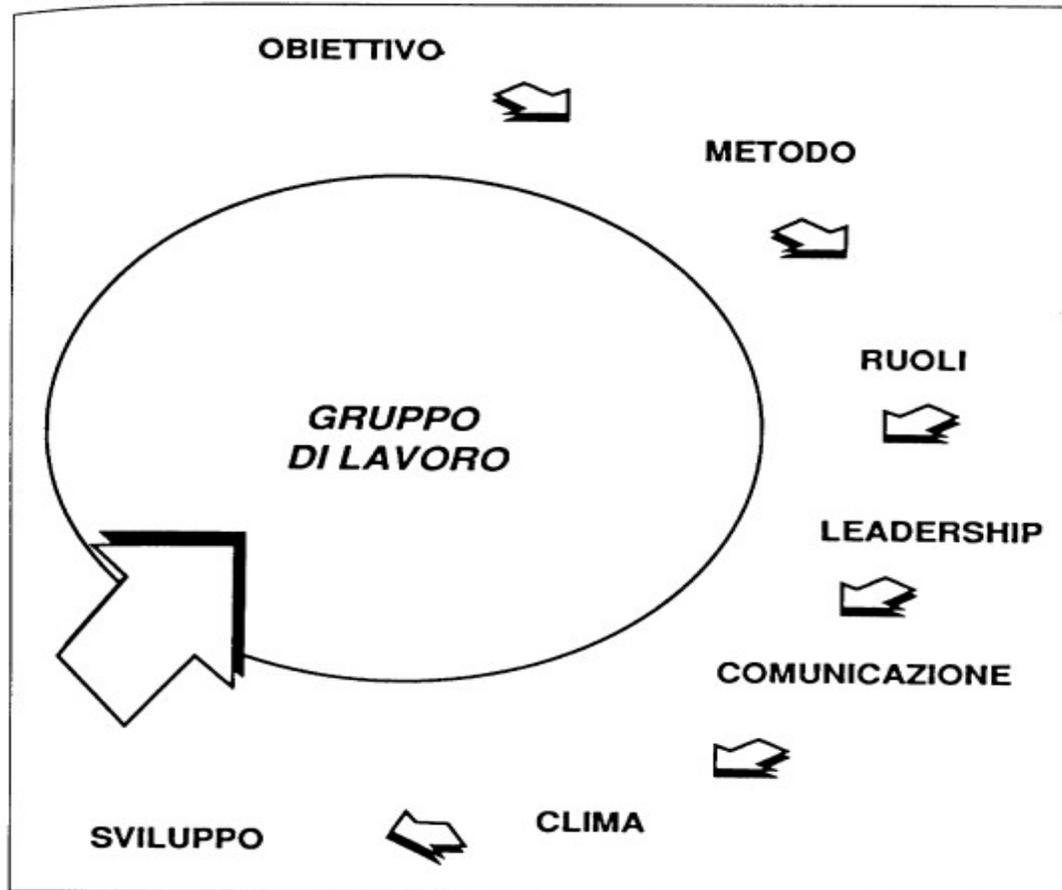


Il gruppo: sistema di legami percepiti + finalita'

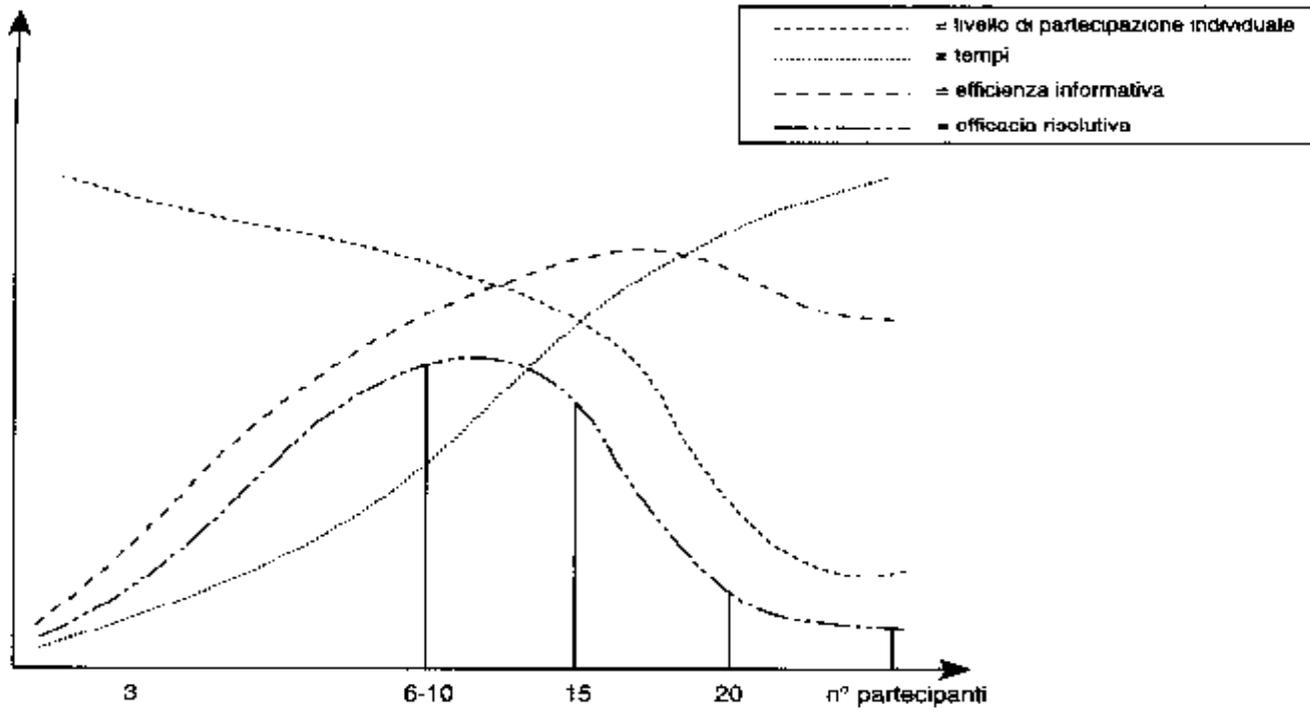
- Non è un dato naturale, non è un dato di fortuna, **è un costrutto sociale.**
- È un **sistema di legami percepiti**, che si è costruito (o sul quale si innesta) su un lavoro per costruire qualcosa (il fine comune).
- Sono due i tipi di legami percepiti:
 - Operativi, legati al compito, sostengono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



Fattori di efficacia e di efficienza



Fattori di efficienza ed efficacia



Drucker: 3 tipi di team, assimilabili a:

1. **Squadra di baseball:** i giocatori giocano nella squadra, non come una squadra, hanno **posizioni fisse** che non abbandonano mai.
2. **Squadra di calcio:** i giocatori hanno **posizioni fisse ma agiscono come squadra** (la squadra si muove all'unisono e ogni giocatore mantiene la propria posizione relativa).
3. **Doppio di tennis/orchestra jazz:** i giocatori hanno una **posizione prioritaria ma non fissa**, devono adeguare il proprio gioco e la propria posizione ai punti di forza e debolezza del compagno, oltre che al variare delle situazioni durante la partita.

Punti di forza e punti di debolezza dei 3 tipi di team

Baseball:

Forza: a ciascun membro possono essere affidati obiettivi chiari e specifici, e responsabilità precise, quindi si possono misurare le performance con precisione ed affidare ciascuna mansione all'elemento più qualificato a ricoprirla. Ci si può concentrare sui singoli aspetti del lavoro e serve un basso grado di interazione.

Debolezza: mancanza di «flessibilità»: la squadra funziona bene quando la partita si ripete sempre uguale a se stessa e quando tutti padroneggiano perfettamente la sequenza delle azioni.

Punti di forza e punti di debolezza dei 3 tipi di team

Calcio:

Forza: possiede flessibilità, ma ha bisogno di «schemi di gioco» molto precisi (la parola dell'allenatore è legge e i giocatori dipendono esclusivamente da lui per gli ordini, i premi, i riconoscimenti e le promozioni).

Debolezza: è molto rigida quanto ai requisiti del suo funzionamento. In questo tipo di team gli elementi più brillanti possono operare da soli soltanto se lo schema di lavoro lo prevede e il capo lo autorizza, altrimenti anche loro devono sottomettersi alla disciplina di squadra.

Punti di forza e punti di debolezza dei 3 tipi di team

Doppio di tennis/Orchestra jazz:

Forza: consente il maggior grado di flessibilità ma **richiede grande disciplina**, è il team che ha le maggiori probabilità di produrre vera innovazione. Oltre all'obiettivo valido per tutto il team deve esserci un grado di flessibilità sufficiente affinché ciascun membro abbia lo spazio per dispiegare al meglio le proprie qualità individuali. In questo tipo di organizzazione è solo il team in quanto tale che produce il risultato finale, i singoli membri danno il proprio «contributo».

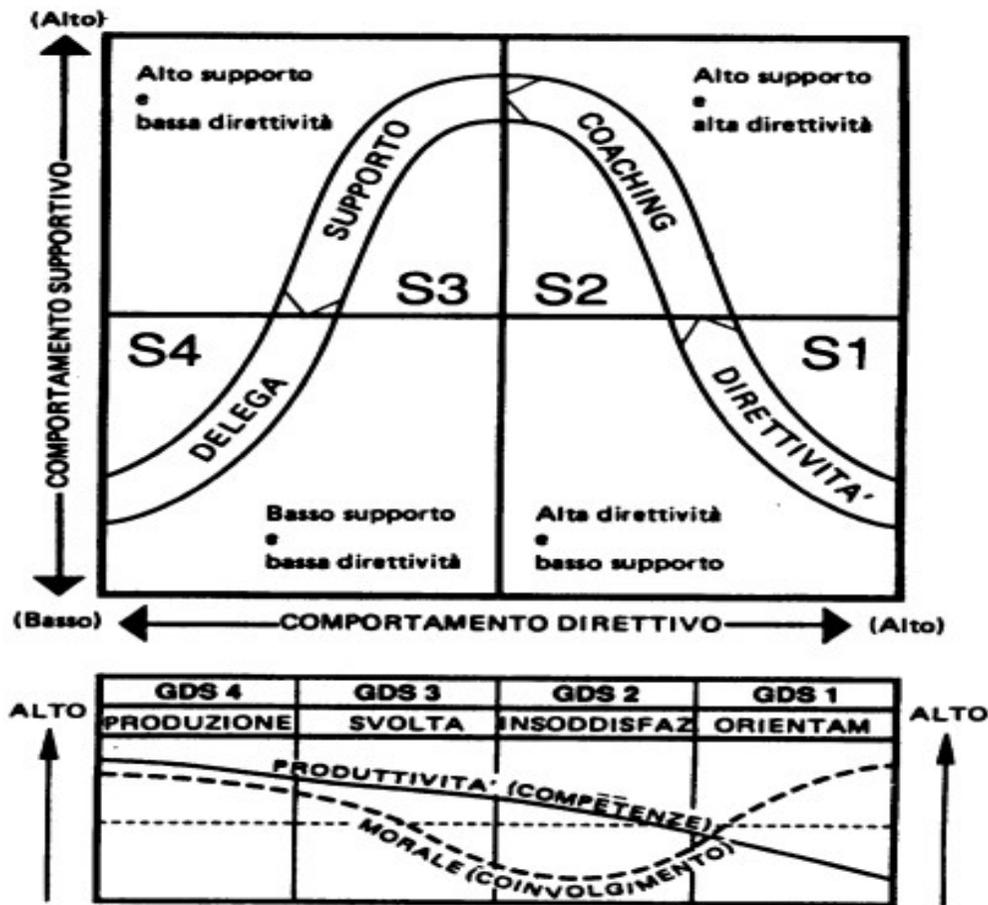
Debolezza: il team deve essere piccolo (max 5 – 7 persone) e i membri, per poter operare come team, devono trascorrere un periodo di formazione comune.

Caratteristiche di un gruppo efficiente

- Consapevolezza dello scopo.
- Chiara definizione dei ruoli.
- Partecipazione.
- Capacità d'ascolto.
- Diversità di stile.
- Disaccordo civile.
- Decisioni per consenso.
- Comunicazione aperta.
- Leadership condivisa.
- Relazioni esterne.
- Autovalutazione.
- Informalità.

Fase	Assunto dominante	Prospettiva socioemotiva
Formazione del gruppo.	Dipendenza: “Il leader sa cosa dobbiamo fare.”	Auto-orientamento. Concentrazione emotiva sui problemi di inclusione, potere, accettazione e intimità, identità e ruolo.
Costruzione del gruppo.	Fusione: “Siamo un gran gruppo; ci piacciamo tutti”:	Gruppo come oggetto idealizzato. Concentrazione emotiva sull’armonia, sulla conformità e sulla ricerca di intimità. Non vengono prese in considerazione le differenze tra membri.
Lavoro di gruppo.	Lavoro: “Possiamo lavorare efficacemente perché ci conosciamo e ci accettiamo a vicenda”.	Missione del gruppo e dei compiti. Concentrazione emotiva sul successo, sul lavoro di gruppo, e sul mantenimento del gruppo in buon ordine di lavoro. Vengono prese in considerazione le differenze esistenti tra i membri.
Maturità di gruppo.	Maturità: “Sappiamo chi siamo, cosa vogliamo e come ottenerlo. Abbiamo avuto successo e quindi abbiamo ragione”.	Sopravvivenza del gruppo e benessere. Concentrazione emotiva sul mantenimento del gruppo e sulla sua cultura. La creatività e le differenze tra i membri sono viste come una minaccia.

LA LEADERSHIP SITUAZIONALE® II



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

I quattro fondamentali stili di leadership

Stile 1 **DIRIGERE:** Il leader fornisce istruzioni specifiche e controlla strettamente le fasi di esecuzione.

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

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

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

Come cambiare la cultura

- **Non si deve mai partire dall'idea di voler cambiare la cultura, ma dai problemi che l'organizzazione/gruppo affronta:** solo quando i problemi sono chiari, ci si dovrebbe chiedere se la cultura ne aiuta o ne ostacola la risoluzione.
- **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).

(Ri)pensare l'idea di collaborazione

Dall'idea di una successione automatica di azioni ottenute grazie a un dispositivo sovraperonale (indipendente dalla volontà del singolo) all'idea di **rapporti organizzativi statuiti fra persone che si sentono responsabili di ciò che fanno, si riconoscono come partner e condividono la responsabilità sul lavoro che svolgono insieme (partnership).**

La qualità della collaborazione è il risultato di tre capacità:

- **di comunicazione** = disponibilità e trasferimento di informazioni e conoscenze;
- **di coordinamento** = persone consapevoli che il loro lavoro è allineato ed atteso da chi sta operando contemporaneamente o in un tempo successivo con loro;
- **di cooperazione** = consapevolezza che ogni lavoratore (indipendentemente dalla mansione) è protagonista della performance organizzativa.

Rendere efficace la comunicazione

- La disponibilità e il trasferimento di informazioni e conoscenze rappresentano la premessa al coordinamento.
- La comunicazione finalizzata allo svolgimento delle attività di cura richiede un **lavoro di costruzione di significati condivisi e l'impegno di ciascuno a utilizzare con modalità condivise gli strumenti per comunicare.**
- La finalità della comunicazione non è esclusivamente sociale.

Rendere efficace la comunicazione

In pratica **si valuta dai comportamenti** delle persone che, ad esempio:

- sono consapevoli che l'efficacia dell'atto comunicativo si misura sul ricevente;
- mettono a disposizione le informazioni e non si limitano a fornirle - corrette - solo se richieste;
- sono precise nel registrare i fenomeni non solo per sé ma per tutti gli altri che potranno utilizzarli;
- comprendono i vantaggi del raccogliere e registrare i dati in un modo predefinito senza pensare di perdere la libertà...

(Ri)costruire il coordinamento

- Dall'idea di dover costruire un **dispositivo** che “obblighi” le persone a fare “quello che devono” all'idea di un lavoro di costruzione e di ricostruzione di un **ordine** che permetta alle persone di collaborare per uno scopo comune e condiviso.
- Attività di programmazione vs funzione di ricucire a posteriori i fallimenti dei processi di raccordo o di integrazione.

Capacità di coordinamento

In pratica **si valuta dai comportamenti** delle persone che, ad esempio:

- comprendono l'importanza del definire e rispettare gli “schemi di gioco” anche se non sono stati costruiti da loro personalmente...;
- conoscono il lavoro degli altri (anche a grandi linee) per potersi coordinare;
- tengono conto che il loro lavoro si basa sulla “materia prima” fornita da altri e deve essere “materia prima” per chi utilizzerà successivamente il loro lavoro.

Guidare le persone all'interno dell'unità (Mintzberg)

«Nel loro ruolo di leader, i manager:

- sanno tirare fuori dai propri collaboratori tutta quell'energia, quella voglia di fare che essi hanno naturalmente dentro di sé;
- aiutano le persone a migliorare se stesse facendo leva sulle loro forze;
- devono essere il **centro nevralgico dell'informazione e della cultura organizzativa**;
- devono non solo saper unire le persone in gruppi perché collaborino in vista del raggiungimento di un obiettivo, ma anche **risolvere i conflitti interni e trasversali** a tali gruppi, così che tutti quanti possano portare avanti il loro lavoro.

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.

Definizione di conflitto

- “Il conflitto è un fenomeno pervasivo; ne potrebbe essere preservato solo chi ha un potere assoluto o chi non ha alcuna meta da raggiungere. **Il conflitto non è un fenomeno tangibile ed obiettivo: esso esiste nelle menti di coloro che ne sono coinvolti** ed è legato a una propria personalissima interpretazione e rappresentazione degli elementi oggettivi di una situazione conflittuale.” (Rumiatti, Pietroni)
- Le cause più comuni che stanno alla base della genesi di ogni conflitto tra esseri umani sono la **divergenza di interessi ed il rancore**.
- **Il conflitto** è un fenomeno che emerge come **competizione** fra due o più portatori di interessi diversi **per risorse percepite come limitate**, in situazioni di ambiguità di dominio e di relazione, tali da non consentire un'immediata ricomposizione della divergenza .

La divergenza di interessi

- Vi è **divergenza di interessi** quando le parti hanno preferenze fra loro incompatibili circa la modalità di distribuzione di una risorsa scarsa (denaro, spazio, tempo, ecc.); si innesca una rappresentazione vincita/perdita: ogni guadagno altrui viene interpretato come una propria perdita ... e viceversa.
- La divergenza di interessi ha come dimensione temporale di riferimento **il futuro** (come dovranno essere distribuite le risorse), per questo **sono tendenzialmente più facilmente gestibili dei conflitti alla cui base vi è il rancore.**

Il rancore

- Il rancore ha come dimensione temporale di riferimento **il passato**, in particolare la storia passata delle relazioni fra le parti in conflitto; l'impossibilità di intervenire sul passato rende particolarmente difficile risolvere questa tipologia di conflitti.
- Il rancore fa riferimento ad uno o più eventi “ormai già accaduti”, in cui almeno una delle parti ha percepito un'ingiusta repressione dei propri interessi (iniquità tra quanto si è dato e quanto si è ricevuto nel passato).

Metodi per risolvere i conflitti

- **La lotta:** il vincitore conquista l'autorità sufficiente per decidere unilateralmente come ricomporre la divergenza di interessi.
- **L'insindacabile giudizio dell'autorità**
- **Il ricorso alle norme,** che indicano “una volta per tutte” come ricomporre i conflitti in specifici domini.

Tutte e tre le forme contrastano l'ambiguità

Un conflitto cresce nutrendosi di ambiguità

Quando l'ambiguità lascia il posto ad una situazione di chiarezza e certezza **ritenuta legittima e giusta da tutte le parti coinvolte**, il conflitto si risolve.

Due forme di ambiguità impediscono una pronta soluzione di una divergenza di interessi:

- Ambiguità associata al dominio (norme chiare)
- Ambiguità associata alla relazione (maggiore potere)

Ambiguità associata al dominio

Fa riferimento **all'assenza di norme chiare e condivise** sulla modalità di superamento della situazione conflittuale.

In assenza di norme specifiche, si può fare riferimento a **norme generali di giustizia distributiva** che fanno parte del bagaglio di una cultura (comunità, organizzazione, popolo):

- **Equità:** criterio del merito (chi ha più contribuito, più deve ricevere)
- Norma dell'**eguaglianza:** risorse distribuite in modo uguale
- Norma della **necessità:** risorse distribuite in base al bisogno

Ambiguità associata alla relazione

Fa riferimento ad un meccanismo di coordinamento evolutivamente più arcaico: individuare quale delle parti ha **maggiore autorità e potere**, per decidere unilateralmente come risolvere la divergenza di interessi.

NB: nel momento in cui alla parte autorevole non viene più riconosciuta la legittimità di decidere unilateralmente come risolvere le divergenze di interessi, si può sviluppare un'intensa conflittualità basata sul rancore, anche in assenza di attuali divergenze di interessi.

Comunicare comporta sempre equivocare (J. Lacan)

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”...).

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.

Divergenze, discussioni, conflitti

Le divergenze possono riguardare percezioni, valori, ricordi, ma anche le interpretazioni che riguardano i significati attribuiti alle divergenze stesse.

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).

I litigi aperti e le forme indirette

Il litigio aperto si manifesta in scontri verbali diretti ed espliciti (insulti, ingiurie, offese, sfide aperte), è poco frequente fra adulti “culturalizzati”, molto più comune fra i bambini e i ragazzi.

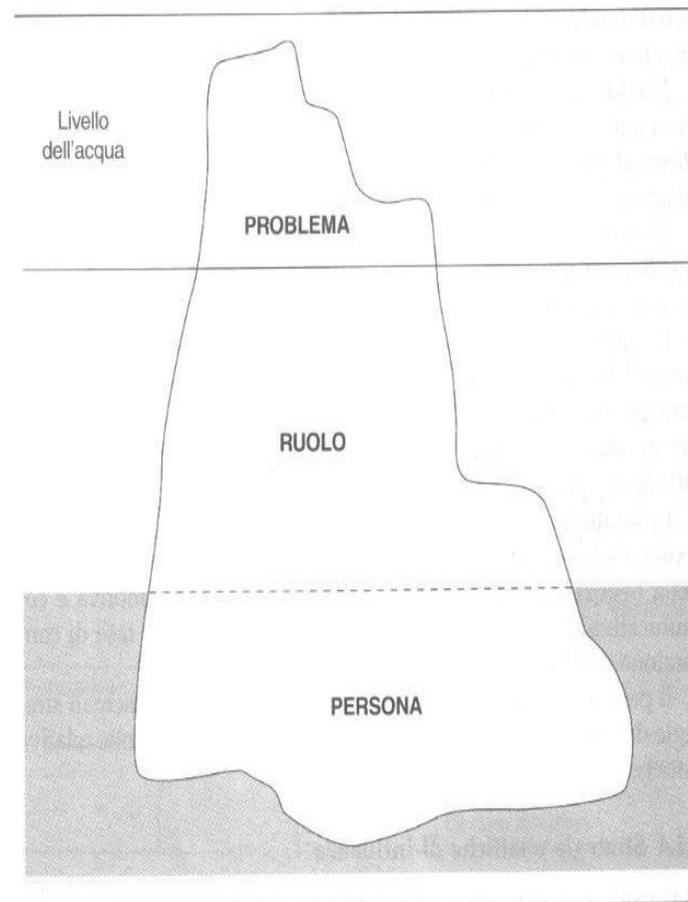
Spesso il conflitto assume forme indirette, che a volte risultano ambigue nell'interpretazione, e che servono a mettersi al riparo dalle reazioni negative che la conflittualità esplicita può causare.

Spesso attraverso il conflitto sui contenuti si inviano messaggi sulla relazione.

Escalation del conflitto

- Immagine speculare
- Interpretazione diverse degli stessi avvenimenti
- Diverso metro di valutazione
- Posizione arroccata su un unico sbocco

L'iceberg della relazione negoziale



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).

La negoziazione è un processo che implica:

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

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

Condizioni necessarie:

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.**

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.

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.

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.	Esplorate 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.

alessandrasaggin.studio@gmail.com

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 NO positivo

- Tutti abbiamo il diritto di dire No: è un diritto di nascita, in quanto esseri umani. Il sigillo di garanzia di una persona libera è il suo diritto di prendere decisioni in proprio e di assumerne le conseguenze. (William Ury)
- “Un No pronunciato con il più profondo convincimento è migliore e più grande di un sì detto solo per compiacere o, peggio, per evitare guai (Mahatma Gandhi)
- Al cuore della difficoltà di dire No sta la tensione fra esercitare il potere e curare il rapporto:
 - Acquiescenza (guidata dalla paura)
 - Attacco (guidato dall'ira)
 - Astensione (guidata dal senso di colpa)

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.

In pratica, cosa occorre saper fare?

Non c'è una prassi standardizzata, ciascuno deve sapersi “sintonizzare” con l'altro reale”, per questo è importante:

- fare i conti con persone “vere”;
- non basarsi su modelli ideali o standard irrealistici;
- abbandonare la teoria dell'automatismo, del “logico”, dell' “ovvio”... ;
- non stancarsi di “cercare un canale”;
- accettare l'incertezza e abbandonare l'illusione che esistano sistemi perfetti.

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.