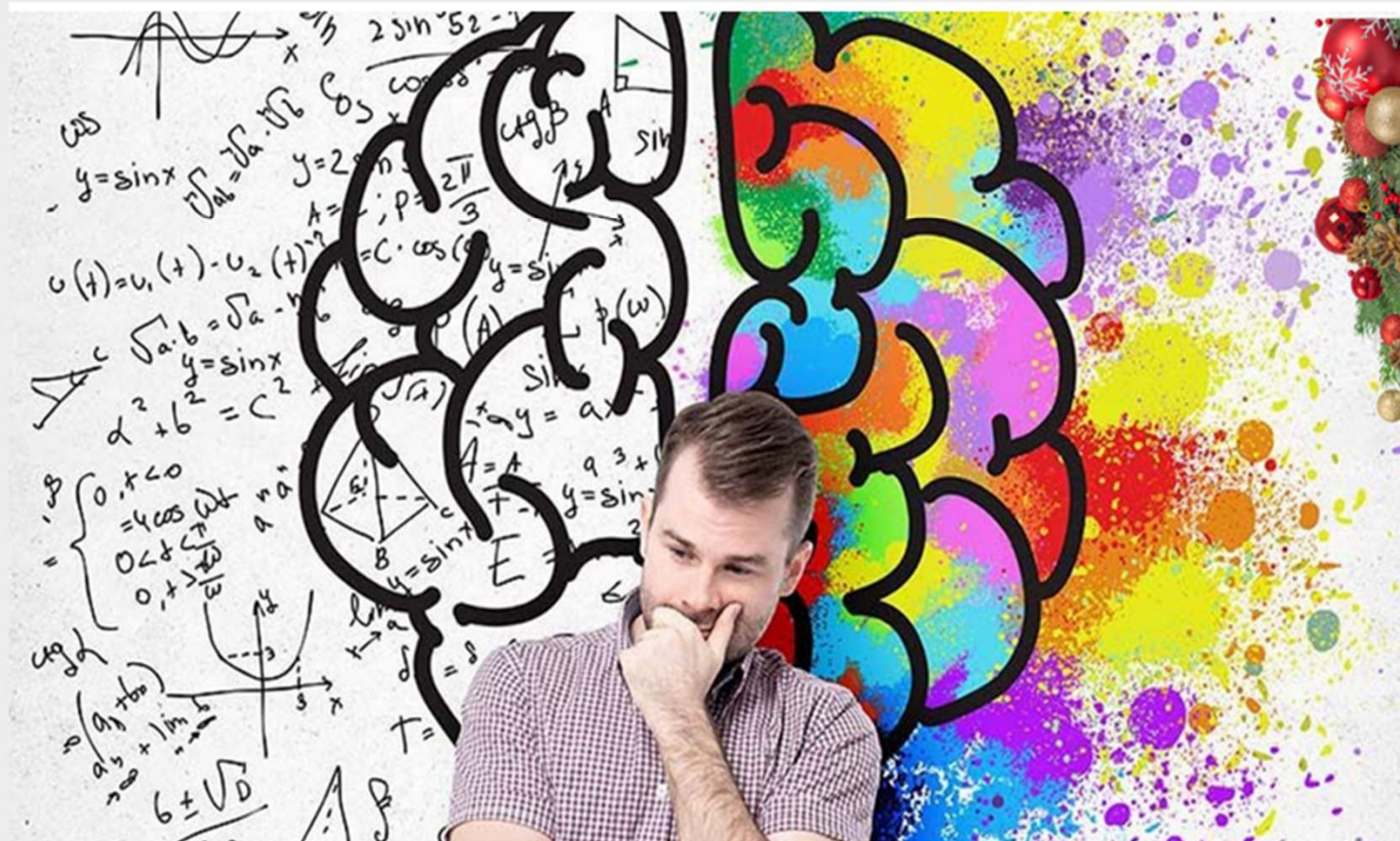


Leadership e stili nell'organizzazione: come motivare l'organizzazione al cambiamento, leadership e negoziazione, leadership e team

Alessandra Saggin

alessandrasaggin.studio@gmail.com

LEADERSHIP E INTELLIGENZA EMOTIVA. I PRESUPPOSTI PER ESSERE UN LEADER MIGLIORE



07/04/21 dalle 14:00 alle 16:00

Corso per tutte le professioni sanitarie: 2 crediti ECM

[Info & Iscrizioni](#)

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 competenza nel guidare persone

La capacità di guidare senza l'uso di autorità è particolarmente richiesta nelle **situazioni in cui non è sufficiente agire “sulle” persone ma occorre lavorare “con”** loro, almeno quando si verificano due condizioni:

- si opera in sistemi organizzati, strutturalmente sprovvisti di autorità gerarchica, o con **strutture organizzative inadeguate rispetto ai problemi da affrontare**;
- ci si trova in situazioni in cui il funzionamento di procedure e meccanismi (aspetti tradizionali del management) implica la **necessità di una forte adesione** (commitment) da parte dei professionisti.

La competenza nel guidare persone

Nei casi in cui:

- non c'è “sufficiente struttura”, come sempre più frequentemente accade nelle organizzazioni professionali **(quindi non c'è sufficiente autorità formale)**;
- **non è conveniente usare l'autorità formale**, perché non è sostenuta da strumenti sufficientemente efficaci, per esempio nelle situazioni di collaborazione interistituzionale,

l'azione sui rapporti e la capacità di creare una cultura adeguata - una possibile definizione di leadership - **risultano decisive per poter governare efficacemente.**

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.

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*

... ed è per questo che entra in gioco la leadership (Mintzberg)

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 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.

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.**

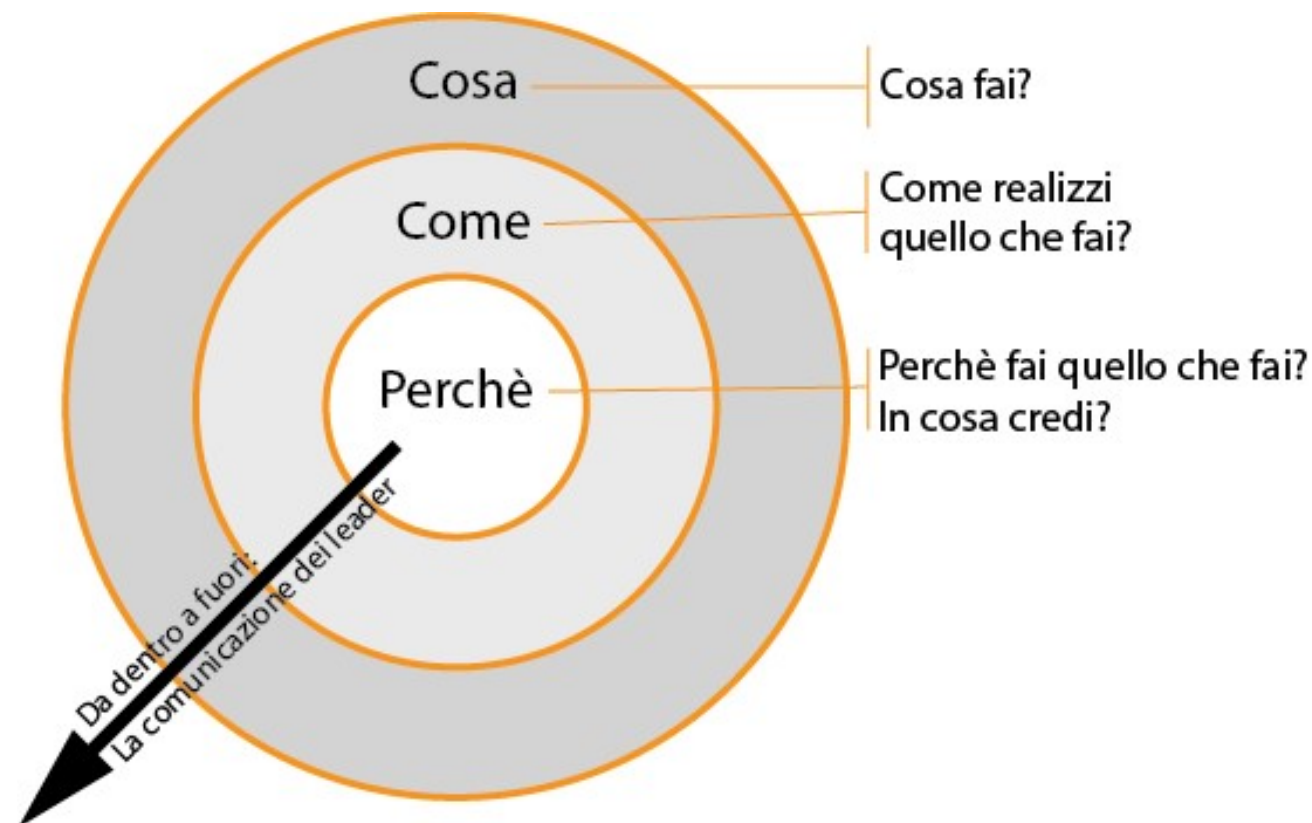
L' *empowerment* è ciò che i manager fanno *alle* persone. L'*engagement* è invece ciò che i manager fanno *con* le persone.»

Il Lavoro manageriale in pratica - H. Mintzberg 2014

Il professionista è una persona :

- che sa fare
- che si autorizza a fare
- che è autorizzato a fare
- che si muove in autonomia
 - moto ____motivazione____meta
 - definizione delle regole di comportamento

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**

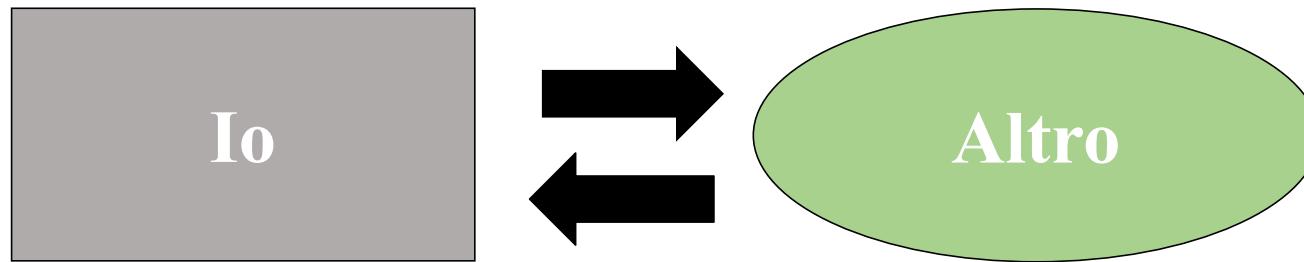
Rapporto di eterodirezione: asimmetria
con diseguaglianza di attività e di valore

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



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

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

Alveare od orchestra?

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

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'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.**

L'azione organizzativa è

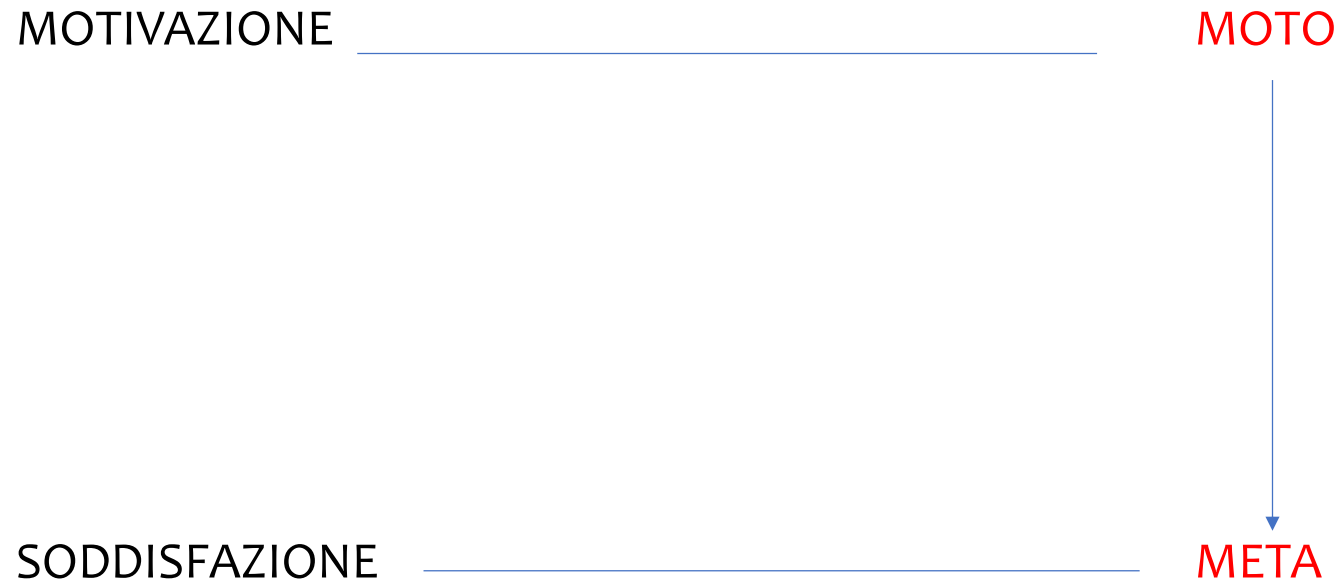
Il lavoro di definizione:

- 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.

Dirigere significa orientare



Le azioni necessarie al fine di orientare il moto a meta:

- **Indurre il moto**
- Regolare il moto
- **Valorizzare la meta**
- Raggiungere la meta

Tali azioni si ottengono attraverso due leve

- **Leadership (si basa sul persuadere a fare qualcosa)**
- Autorita' (si basa sul rendere difficile fare qualcosa che non si vuole)

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

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)

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).

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.

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

↓ **Aut** + ↑ **STD**

- **struttura**
 - gerarchia
 - procedure

**Azioni di Autorità
utili per ottenere
l'allineamento**

↑ **Aut** + ↓ **STD**

- **cultura**
 - idee di fondo
 - abitudini

**Competenze
personali
Azioni di leadership
necessarie per
ottenere l'adesione**

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

Essere leader o avere leadership?

- 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.

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 e/o adesione.

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**”*

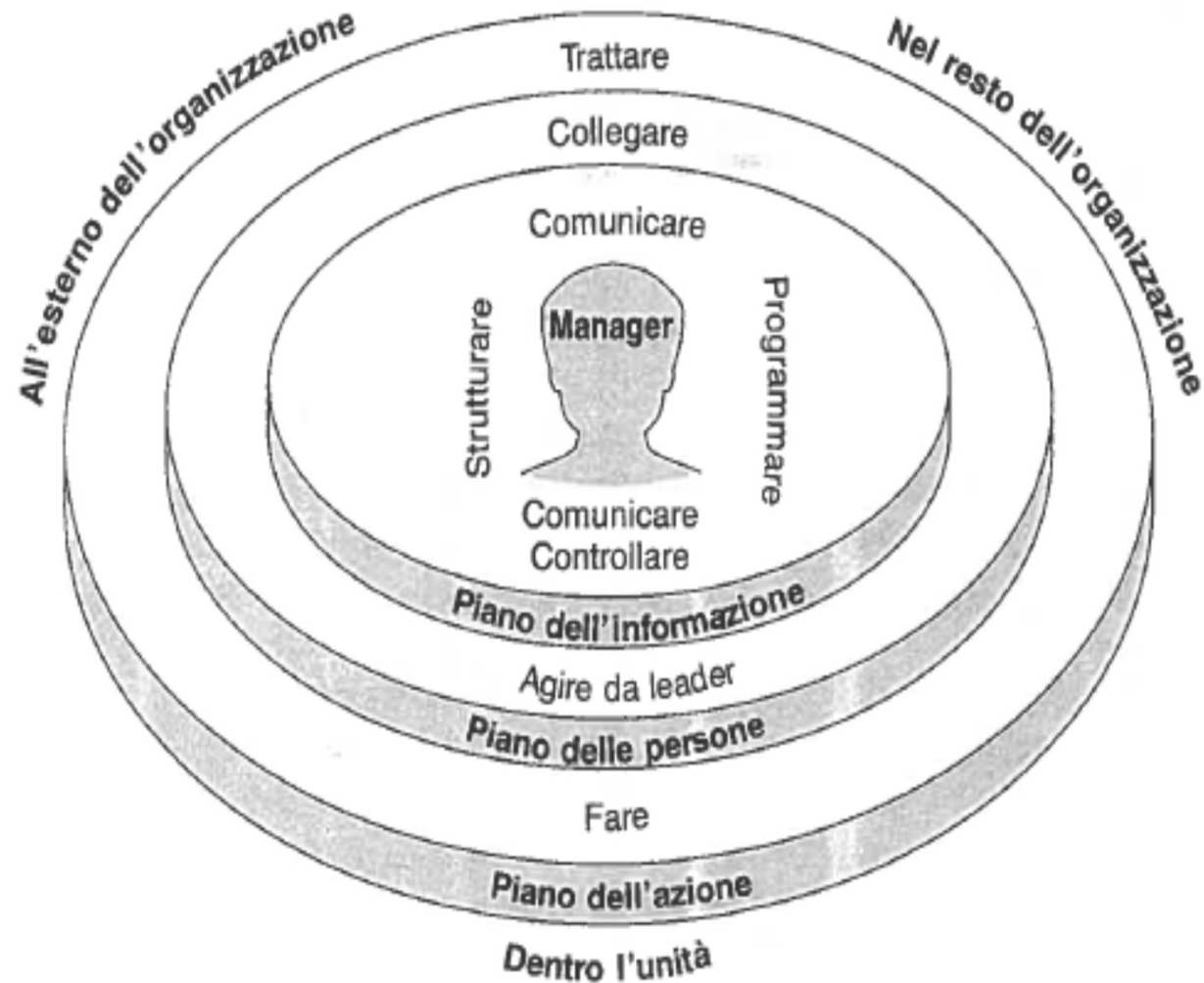
Il Lavoro manageriale - H. Mintzberg 2010

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.

Fig. 3.2 – Un modello di gestione manageriale



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*

L'integrazione strutturale

Permette di:

- garantire una **linea di comando** riconoscibile
- **costituire un ambito definito di regole che limitino la variabilità dei comportamenti ammessi.**

Non consente di:

- garantire l'uniformità assoluta
- annullare le sovrapposizioni
- eliminare qualsiasi eccezione nel funzionamento dell'organizzazione

L'integrazione strutturale

Strumenti:

- gerarchia
- ruoli di coordinamento
- procedure
- piani di lavoro

Ostacoli:

- moltiplicazione delle linee di comando
- pluralismo istituzionale
- autonomia professionale

L'integrazione culturale

Permette di:

- **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

Non consente di:

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

L'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

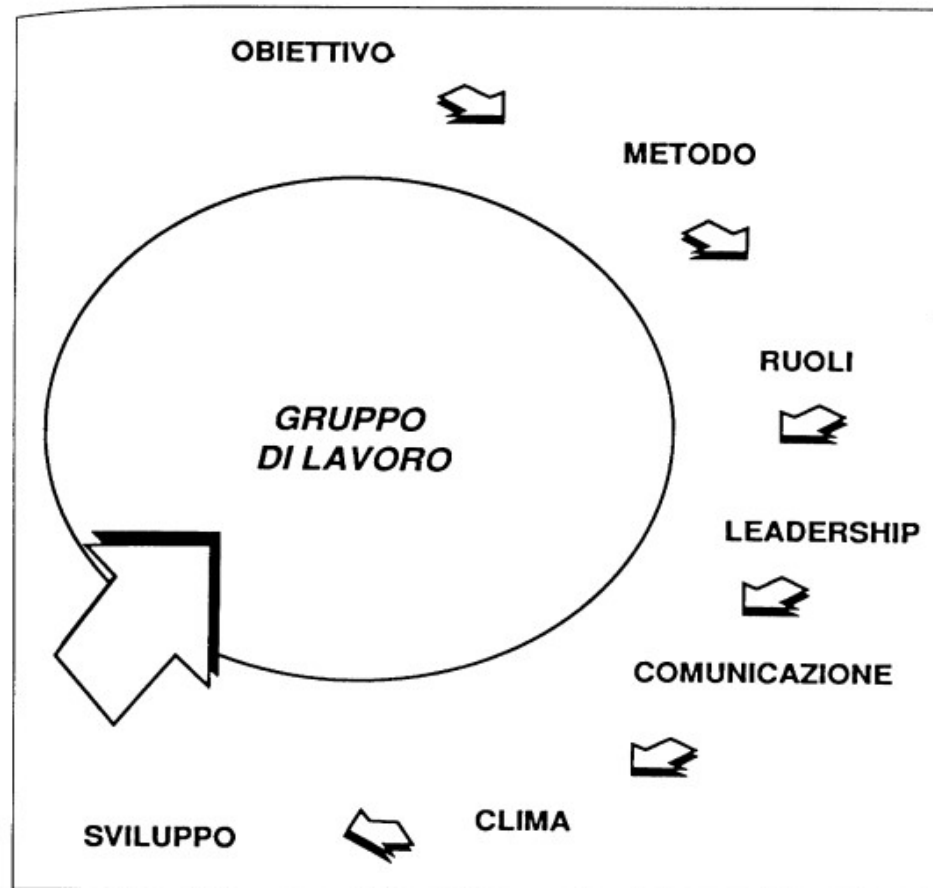
- **Organizzativi:** necessità di investire tempo e denaro in strutture, sistemi di integrazione e gestione delle persone
- **Gestionali:** necessità di investire energie in tempi di negoziazione (le decisioni di gruppo) e gestione dei conflitti
- **Psicologici:** necessità di
 - tradurre linguaggi diversi
 - **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» su tutto.

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



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.

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**;
- 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.

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.

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.

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.

Barry Turner, 1997

Perché la cultura è importante?

- La cultura è «un insieme di **forze potenti, nascoste e spesso inconscie 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

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

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.

Come portare le persone a risignificare la realtà

- **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);

Come cambiare la cultura

- **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.
- **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 sovrapersonale (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.

(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.

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...

Perché le aziende non riescono a trasformarsi (Kotter)

1. Troppa acquiescenza: le persone non vedono la necessità;
2. Non si crea un gruppo di governo abbastanza potente;
3. I promotori sottovalutano il potere della visione;
4. La visione viene comunicata in modo insufficiente;
5. Gli ostacoli possono bloccare la nuova visione;
6. Non si ottiene qualche successo in breve tempo;
7. Si canta vittoria troppo presto;
8. Si trascura di ancorare saldamente i cambiamenti alla cultura aziendale.

Le fasi del processo di cambiamento (Kotter)

1. Creare la consapevolezza dell'urgenza

- Esaminare la realtà
- Individuare e discutere le crisi, potenziali e in atto, o le principali opportunità

2. Costituire una coalizione efficace che diriga il processo

- Mettere insieme un gruppo che abbia il potere necessario a guidare l'azione di cambiamento
- Invitare il gruppo a lavorare con un buon gioco di squadra

3. Sviluppare visione e strategia

- Creare una visione che serva a guidare l'iniziativa di cambiamento
- Sviluppare strategie per realizzare quella visione

Le fasi del processo di cambiamento (Kotter)

4. Comunicare la visione del cambiamento

- Utilizzare tutti i canali disponibili per comunicare costantemente la nuova visione e le nuove strategie
- Insegnare i nuovi comportamenti attraverso l'esempio della coalizione che guida il processo

5. Dare potere a un'ampia base di dipendenti, perché possano agire in base alla visione

- Eliminare gli ostacoli che si frappongono al cambiamento
- Modificare i sistemi o le strutture che pregiudicano seriamente l'attuazione della visione
- Incoraggiare l'assunzione di rischi, la presentazione di idee e la realizzazione di attività e comportamenti non convenzionali

Le fasi del processo di cambiamento (Kotter)

6. Conseguire successi di breve termine

- Pianificare miglioramenti visibili delle performance («successi»)
- Conseguire questi miglioramenti/successi
- Attribuire riconoscimenti visibili alle persone che hanno reso possibili quei successi

7. Consolidare i miglioramenti e introdurre ulteriori cambiamenti

- Utilizzare l'accresciuta credibilità per modificare i sistemi, le strutture e le politiche che non corrispondono alla visione
- Assumere, promuovere e formare persone in grado di mettere in atto la visione

8. Inglobare i nuovi approcci nella cultura

- Evidenziare le connessioni fra i nuovi comportamenti e il successo dell'azione di cambiamento
- Potenziare i mezzi per assicurare lo sviluppo della leadership del cambiamento e la sua continuità nella successione

I punti cardine di ogni cambiamento

1. Conoscere la situazione di partenza
2. Sapere dove si vuole arrivare
3. Definire le modalità di gestione del percorso tra stato di partenza e stato di arrivo

Questo processo non può essere attivato e gestito da un'unica persona, richiede una coalizione: *è necessario costruire un gruppo dotato del potere sufficiente a guidare il cambiamento* (Kotter, 1996)

Il processo di cambiamento

1. Il presente

- ❖ Analizzare la situazione attuale evidenziando le problematichità (attenzione all'acquiescenza).
- ❖ Fissare gli elementi di disagio (attenzione all'ambiguità).
- ❖ Evidenziare e comunicare le criticità.

Il processo di cambiamento

2. Il futuro

- ❖ Sviluppare la visione (*Le vision non sono obiettivi, sono idee intuitive dello stato futuro del sistema. Norman*).
- ❖ Comunicare la visione
- ❖ Sviluppare la strategia.

Il processo di cambiamento

3. Il passaggio dal presente al futuro

- ❖ Conseguire risultati a breve termine.
- ❖ Sostenere nel tempo le persone (empowerment).
- ❖ Integrare progressivamente i nuovi approcci alla storia e alla cultura organizzativa e delle persone.

Per promuovere cambiamenti organizzativi

E' necessario costruire nuovi valori e nuove norme che incoraggino in tutte le persone che lavorano nell'organizzazione la riflessione e la concettualizzazione su ciò che si fa, per superare la sensazione di estraneità tra la dimensione individuale del lavoro e quella organizzativa, che ostacola ogni progetto di cambiamento.

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.