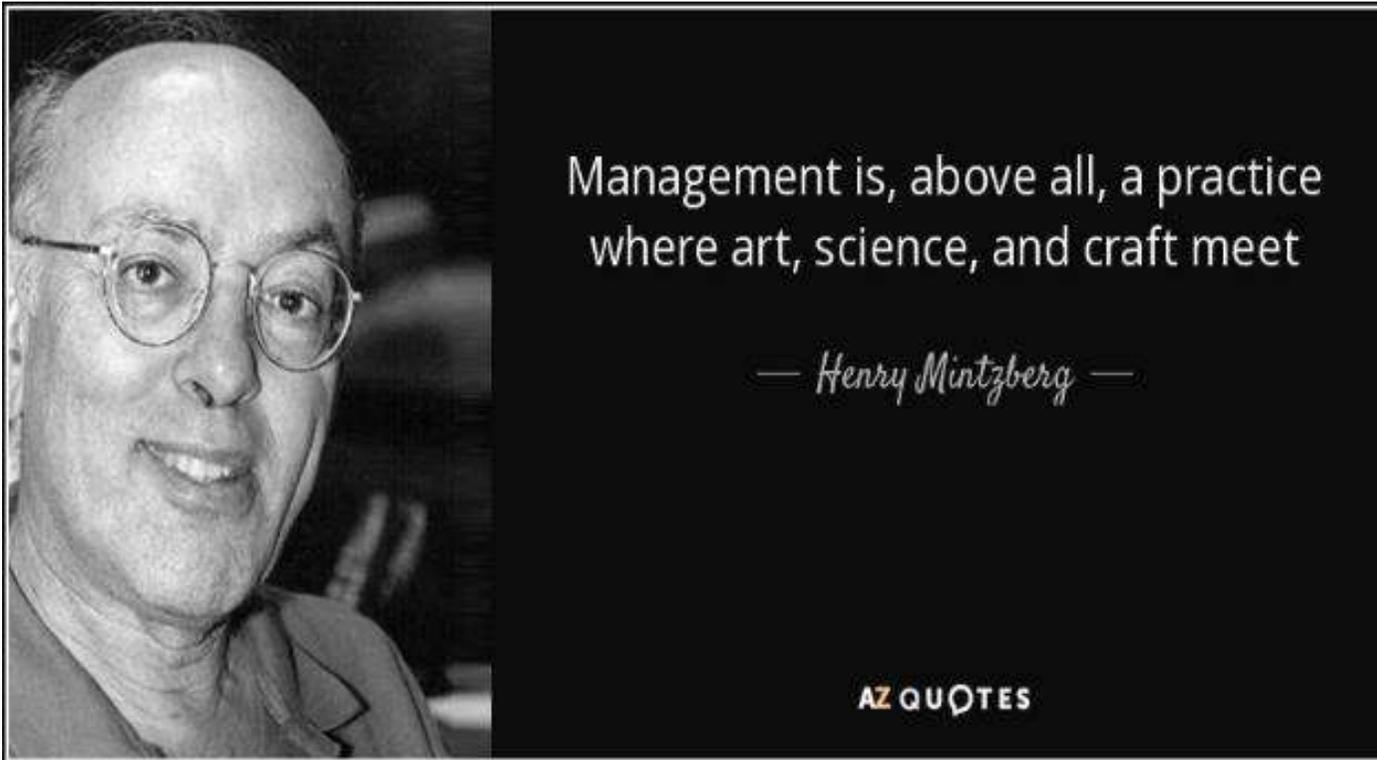


Le azioni di leadership

Alessandra Saggin

La differenza fra chi dirige un'organizzazione e chi vi svolge compiti operativi è che agli uni accadono delle cose, gli altri le fanno accadere.

I manager fanno funzionare le cose agendo attraverso altre persone.



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

**Leadership/
Comp. di relazione**

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.

Quando uno specialista diventa manager

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

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

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

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

Il potere organizzativo

- «Dal punto di vista organizzativo **potere significa capacità di influenzare il comportamento altrui**: si caratterizza per la possibilità di far valere la propria volontà all'interno di una relazione sociale, anche di fronte a un'opposizione, è **legato alla capacità di ottenere allineamento/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.

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

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.

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.
- **La collaborazione passa attraverso la condivisione** (H. Mintzberg)
- **Nelle realtà produttive solo rapporti produttivi soddisfacenti possono diventare buoni rapporti sociali.**

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*

La collaborazione

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

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.

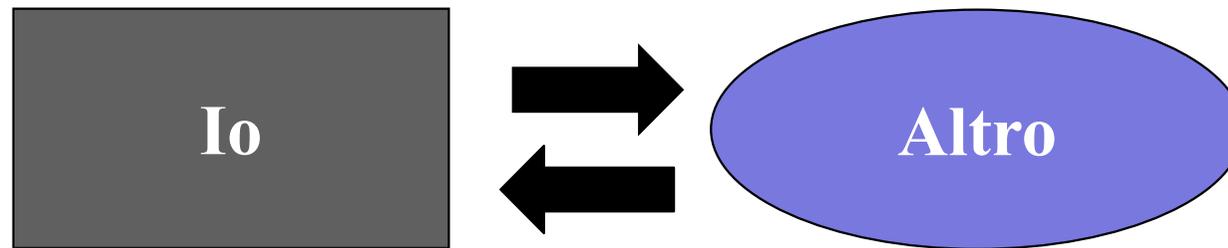
Rapporto di eterodirezione: asimmetria con disequaglianza di attività e di valore

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

La competenza di leadership

- **Fornire una visione:**

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

- **Coinvolgere sugli obiettivi:**

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

La competenza di leadership

- **Delegare:**

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

- **Stimolare la creatività:**

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

Che cos' è la motivazione?

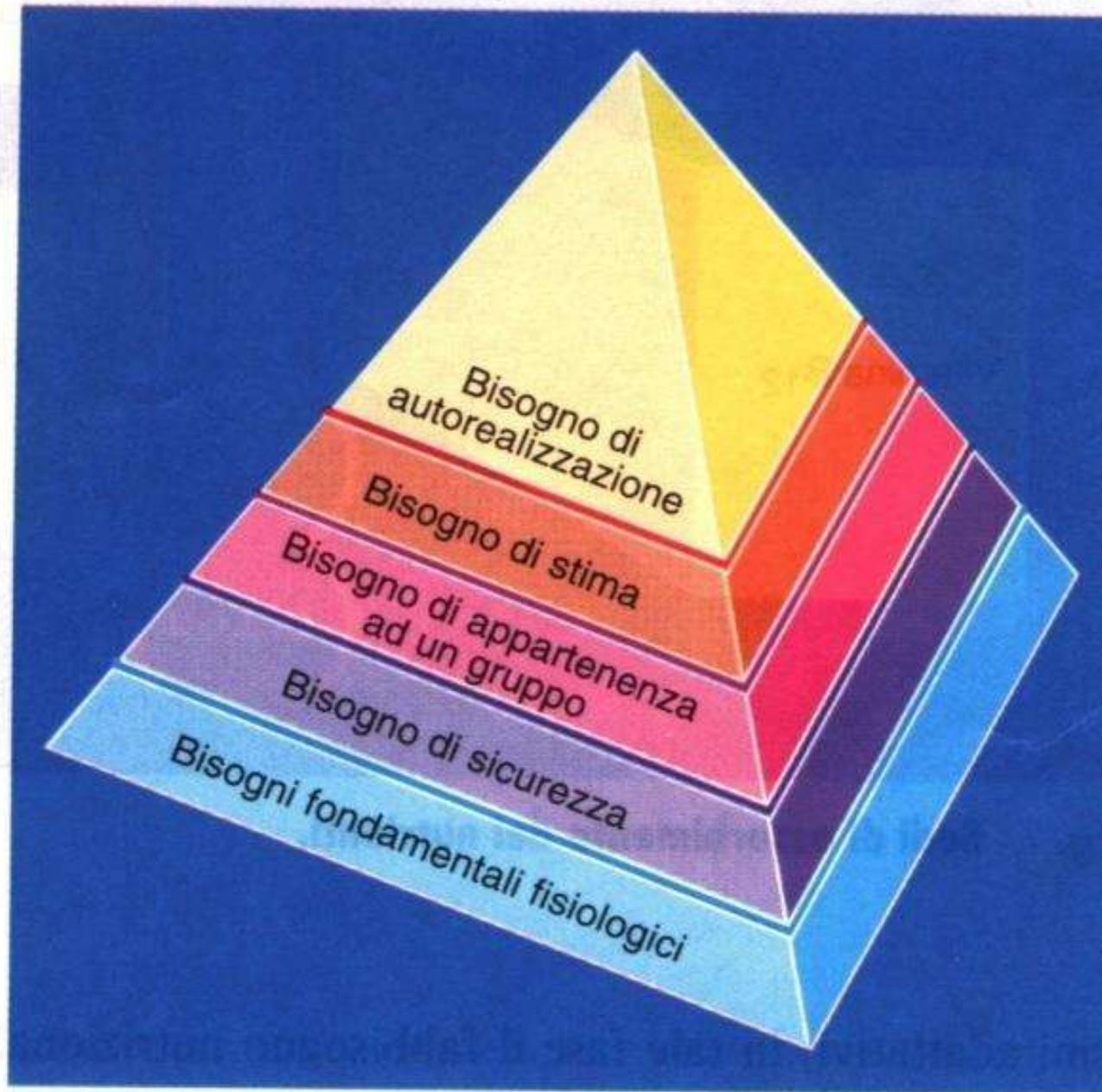
- Il concetto di motivazione mira a spiegare il **duraturo orientamento del comportamento di una persona verso un fine** e alcuni processi che regolano l'azione.
- **Nella prassi si evince la presenza, l'assenza e la quantità di motivazione in una persona a partire dall'osservazione dei comportamenti** 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

- **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).

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)

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:

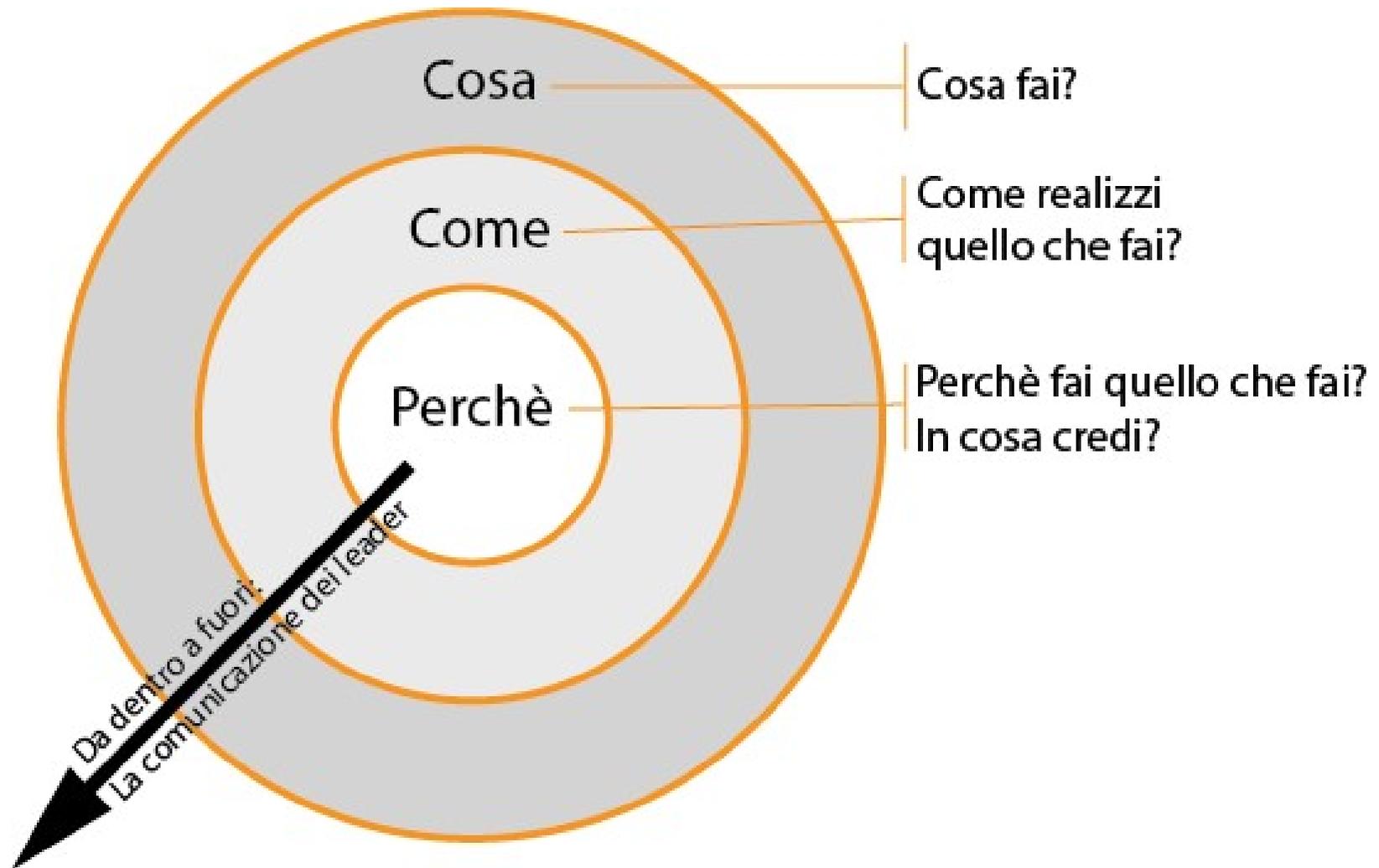
- Essere specifici, difficili ed impegnativi, coinvolgenti e stimolanti.
- Avere una reale probabilità di successo.
- Seguiti da una continua azione di feedback.
- Collegati ad una ricompensa.

Motivazioni intrinseca al lavoro

Ogni persona:

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

Modello di Simon Sinek



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

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

«Nel loro ruolo di leader, i manager:

- fanno 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.

GOVERNARE IL MOTO DELLE PERSONE ALLA META

INTEGRARE



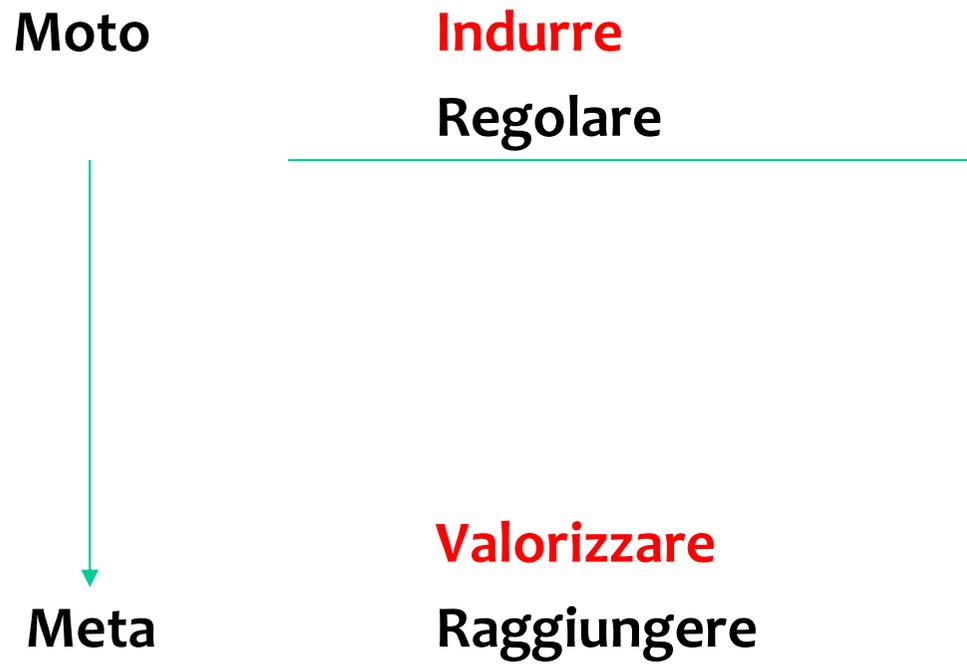
**BISOGNI DEL SISTEMA
ORGANIZZATIVO**

**BISOGNI E VALORI DELLE
PERSONE**



**COMPORTAMENTO
INDIVIDUALE
ATTESO**

Dirigere significa orientare il moto di persone e gruppi a mete organizzative



Tali azioni svolgono attraverso due leve:

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

alessandrasaggin.studio@gmail.com

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.”

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

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

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

Il compito della leadership

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

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

Peter Drucker, 1996

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

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

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

Peter Drucker, 1996

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

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

I sette nemici che minano le basi della fiducia

- L'**inconsistenza** (messaggi inconsistenti, promesse non mantenute, parole vuote) erode la fiducia nelle parole.
- Le **distinzioni non giustificate** (standard diversi all'interno della stessa azienda) minano la fiducia nelle regole.
- La **falsa benevolenza e buonismo** che portano a un pericoloso relativismo ed alla perdita di fiducia (non si prende posizione nei confronti di chi aggredisce, o è passivo, o ha un carattere insopportabile).
- Il **feedback sbagliato** (occorre correggere per tempo, e lodare un'azione corretta, ma non lodare per motivare).
- **Manca 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.

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

Il gruppo: sistema di legami percepiti + finalita'

- Non è un dato naturale, non è un dato di fortuna, è **un costruito 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**.

ECLO COME FUNZIONANO LE AZIENDE IN ITALIA



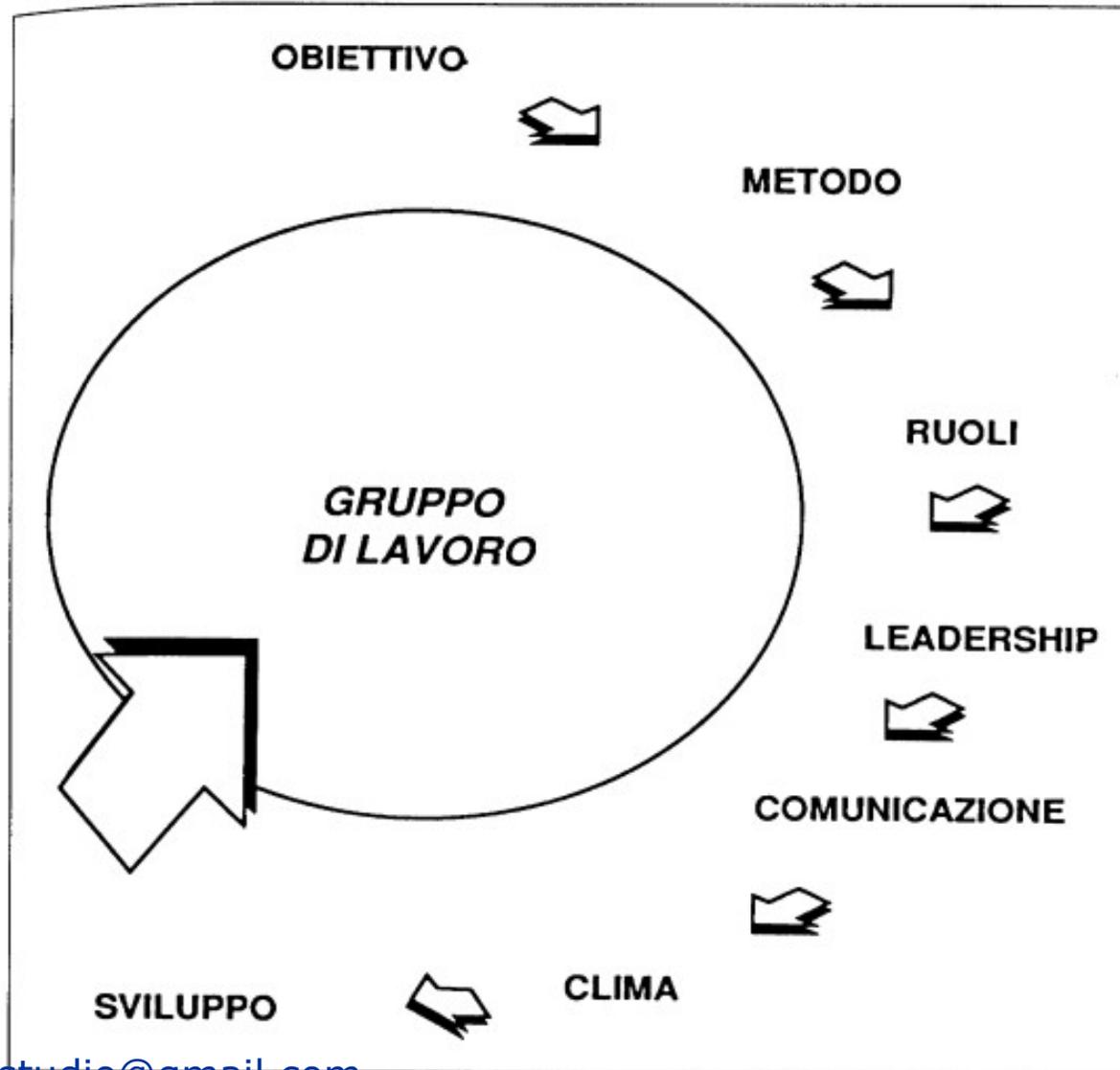
Il lavoro di gruppo



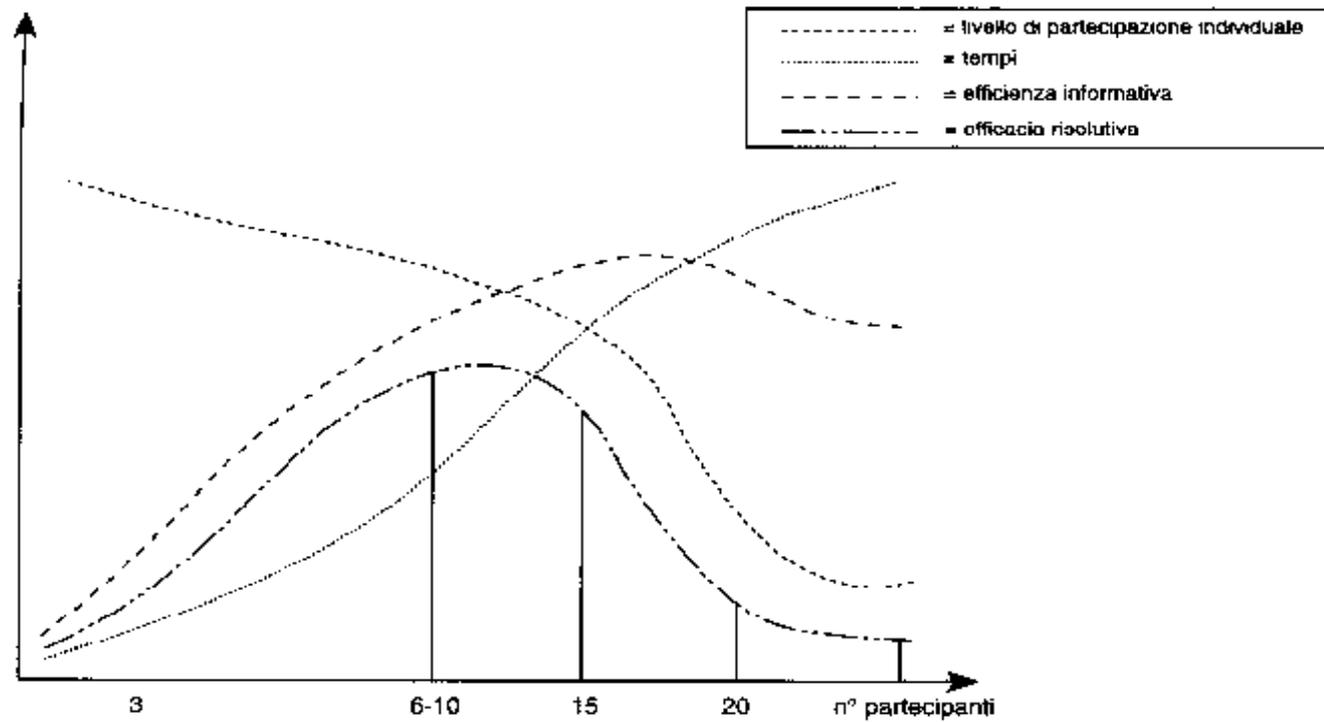
Per un'efficiente collaborazione servono:

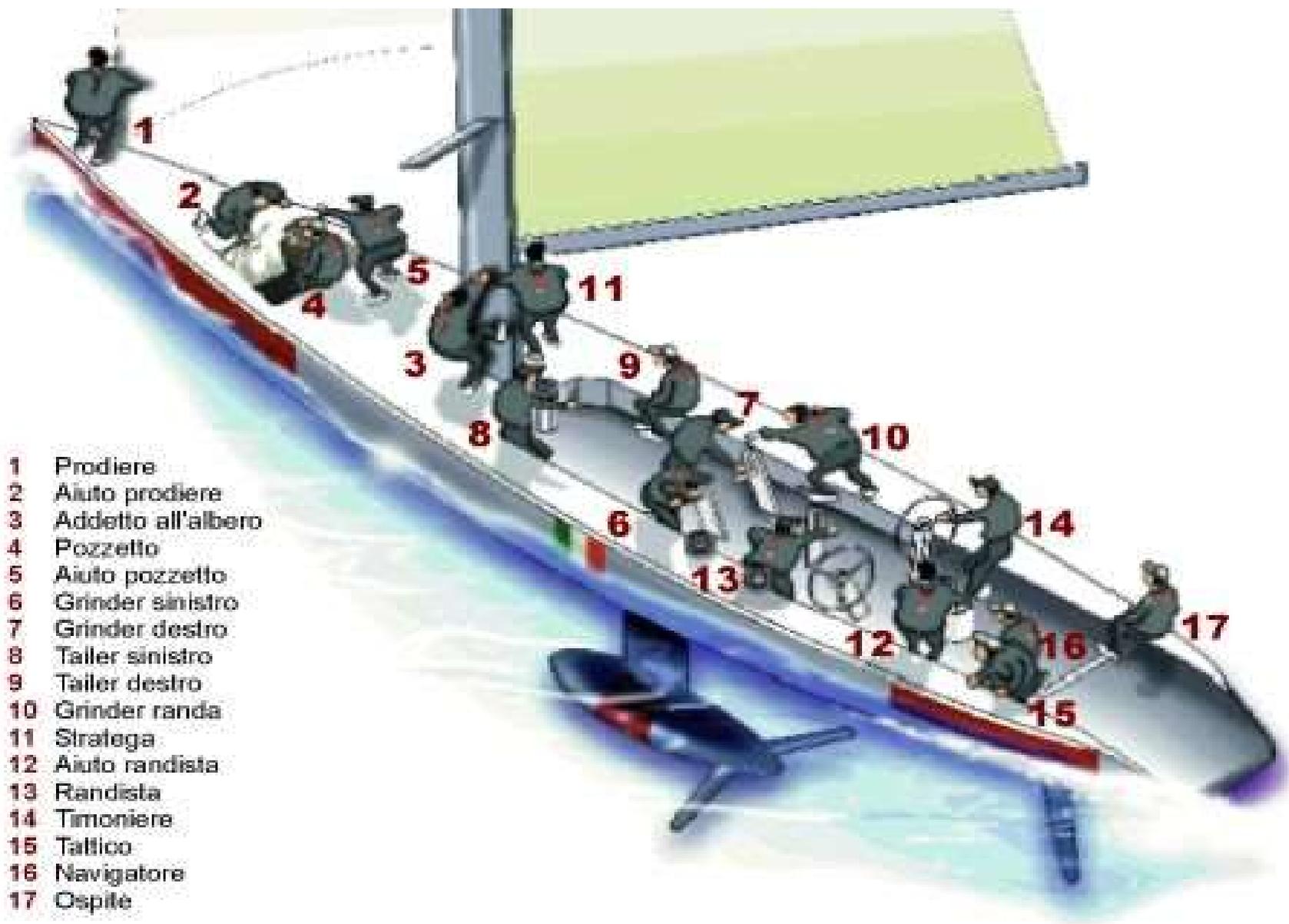
- Consapevolezza dello **scopo**.
- Chiara definizione dei **ruoli**, in relazione al lavoro che si deve svolgere.
- **Regole condivise** sulle modalità di partecipazione, sul grado di formalità/informalità, sulla gestione delle differenze.
- **Diversità** di competenze (e di stile) e capacità di esprimere 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 .

Fattori di efficacia e di efficienza



Fattori di efficienza ed efficacia







alessandrasaggin.studio@gmail.com

I quattro fondamentali stili di leadership

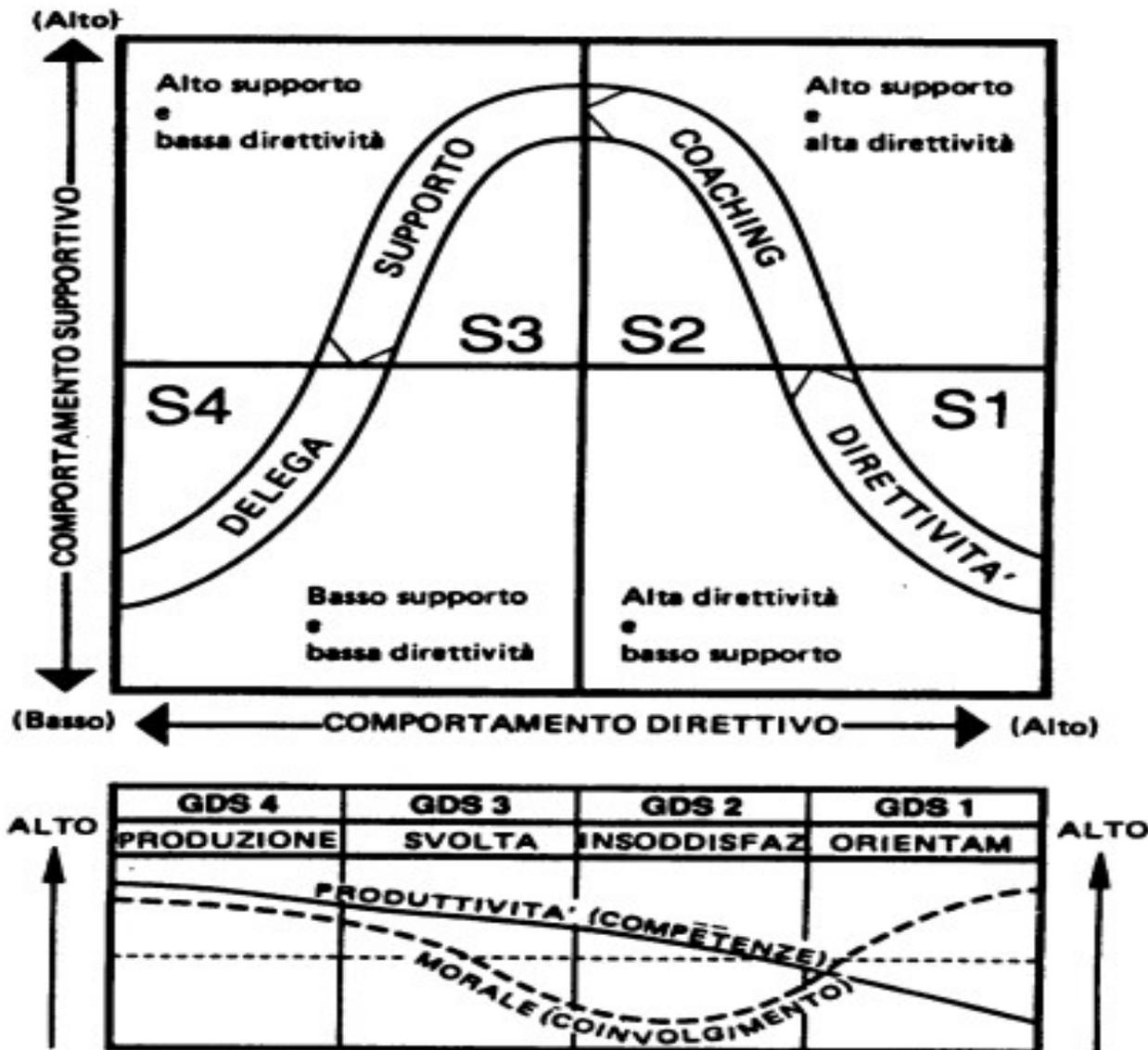
Stile 1 **DIRETTIVITA'**: Il capo fornisce istruzioni specifiche e controlla strettamente le fasi di esecuzione.

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

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

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

LA LEADERSHIP SITUAZIONALE® II



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

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

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**

Cos'è la cultura organizzativa 1

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

Schein, 1985

Cos'è la cultura organizzativa 2

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

Schein, 1985

Perché la cultura è importante?

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

Schein, 1985

Tre aspetti caratterizzano la cultura:

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

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

- **Il primo livello** è quello che si vede, si ascolta e si prova quando si va in giro per l'organizzazione: **gli artefatti**, cioè le strutture e i processi organizzativi visibili (frequenza delle riunioni, porte aperte/chiusure, 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

(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.

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



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.

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

Il processo di 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)

Le teorie manageriali (Werner Ketelhoehn)

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

Conta il ragionamento (Werner Ketelhoehn)

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

Il management _ Werner Ketelhoehn

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