

# **ORGANIZZAZIONE DELLE AZIENDE PUBBLICHE E NON PROFIT**

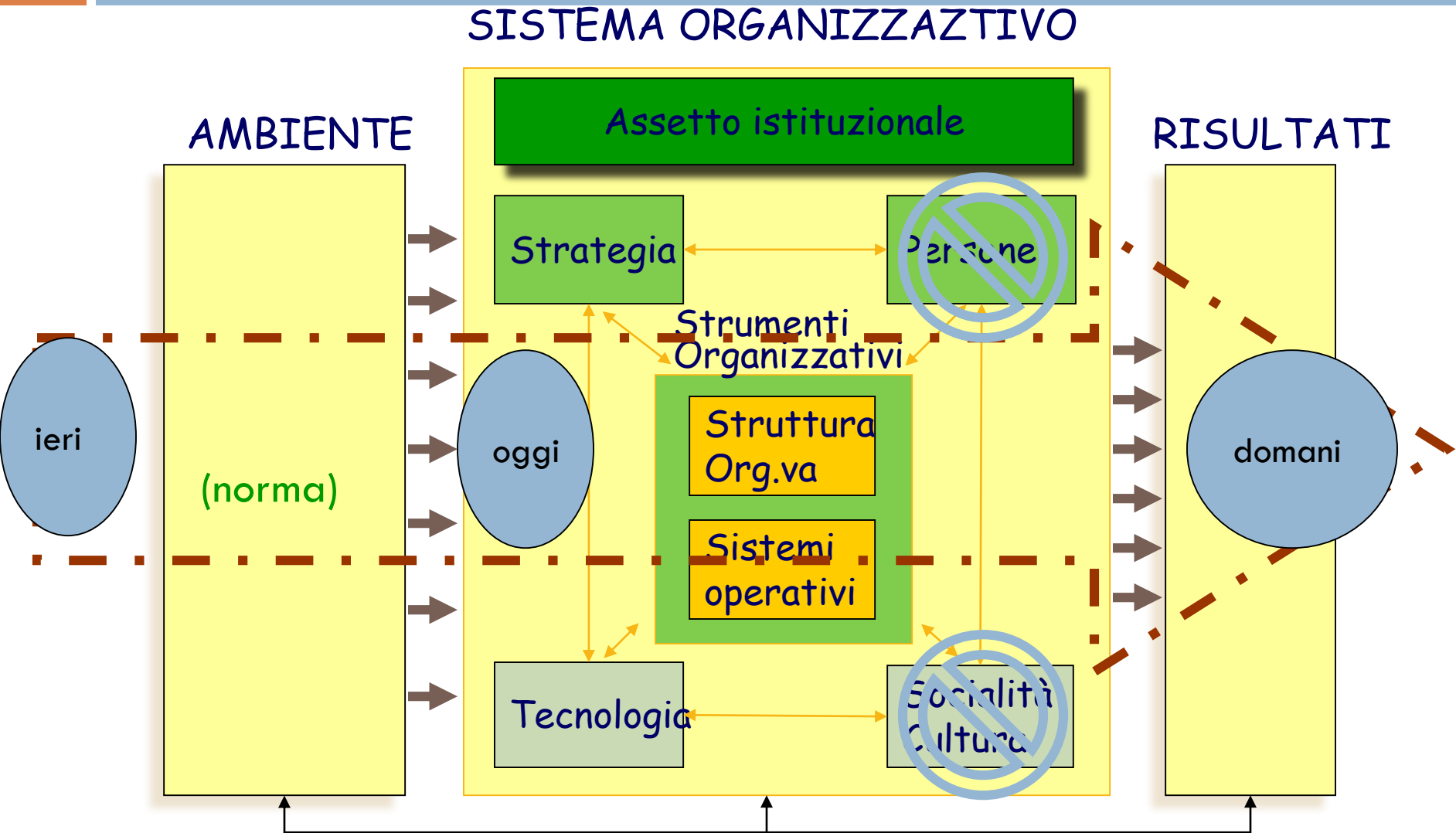
**I “GRUPPI” E LA “CULTURA ORGANIZZATIVA”**

**A cura di: Alessandro Hinna**

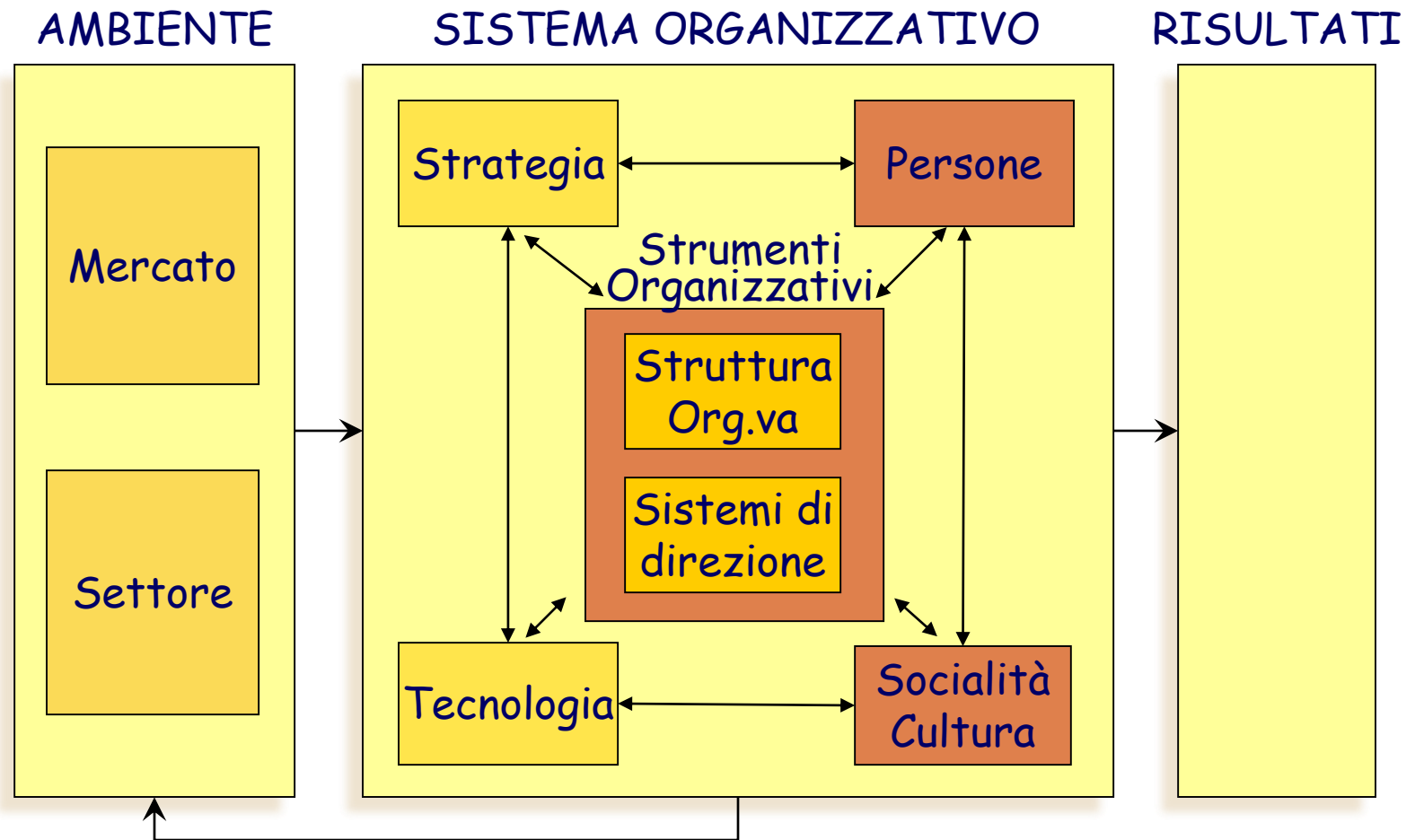
# Contenuti

- 1. Perché parlare di gruppi di lavoro**
- 2. Definizione di gruppi di lavoro**
- 3. Le fasi di sviluppo**
- 4. Un modello di analisi per il funzionamento dei gruppi**
  - 1. Elementi di contesto**
  - 2. Elementi strutturali**
  - 3. Dinamiche e meccanismi di relazione**
  - 4. Risultati e patologie**

# Approccio di analisi ed elementi di osservazione: **dove siamo rimasti**



# Approccio di analisi ed elementi di osservazione: **cosa manca da affrontare**



# Perché parlare di gruppi di lavoro?

- crescita di ambienti caratterizzati da un elevato grado di partecipazione (strutture trasversali: comitati, gruppi di progetto, task force)
- diffusione delle *team based organization*,
- espansione dei team virtuali
- utilizzo dei gruppi come forme di azione collettiva che partecipano attivamente ai processi di decisione pubblica



# Cosa è un gruppo?

Un gruppo di lavoro è “qualcosa di più, o per meglio dire, qualcosa di diverso dalla somma dei suoi membri [...]; quel che ne costituisce l'essenza non è la somiglianza o la dissomiglianza riscontrabile tra i suoi membri, bensì la loro **interdipendenza**” (Lewin, 1972)



**Cosa ne stimola  
la formazione?**

- bisogni individuali
- caratteristiche dell'obiettivo e la natura dei compiti
- capacità di influenzare e esercitare controllo sull'ambiente
- prossimità fisica <sup>6</sup> e l'interazione

# Le fasi di sviluppo di un gruppo

formazione	conflitto	strutturazione	prestazione	aggiornamento
<ul style="list-style-type: none"> <li>-approvazione del territorio</li> <li>-definizione scopi/obiettivi</li> <li>-definizione attività, priorità e regole</li> <li>-incertezza /confusione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-valutazione azione comune</li> <li>-tensioni e ostilità</li> <li>- sfida alla leadership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-coesione sugli obiettivi</li> <li>-gradimento reciproco</li> <li>-fiducia</li> <li>-regole e norme condivise</li> <li>- cooperazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-senso di appartenenza</li> <li>-spinta al riconoscimento formale del gruppo</li> <li>-tolleranza e costruttività</li> <li>-gestione dei conflitti</li> <li>- raggiungimento degli obiettivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-soddisfazione per gli obiettivi raggiunti</li> <li>- sensazione di vuoto</li> </ul>

***forming***

***storming***

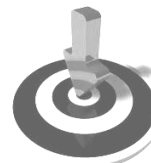
***norming***

***performing***

***adjourning***

***immaturo***

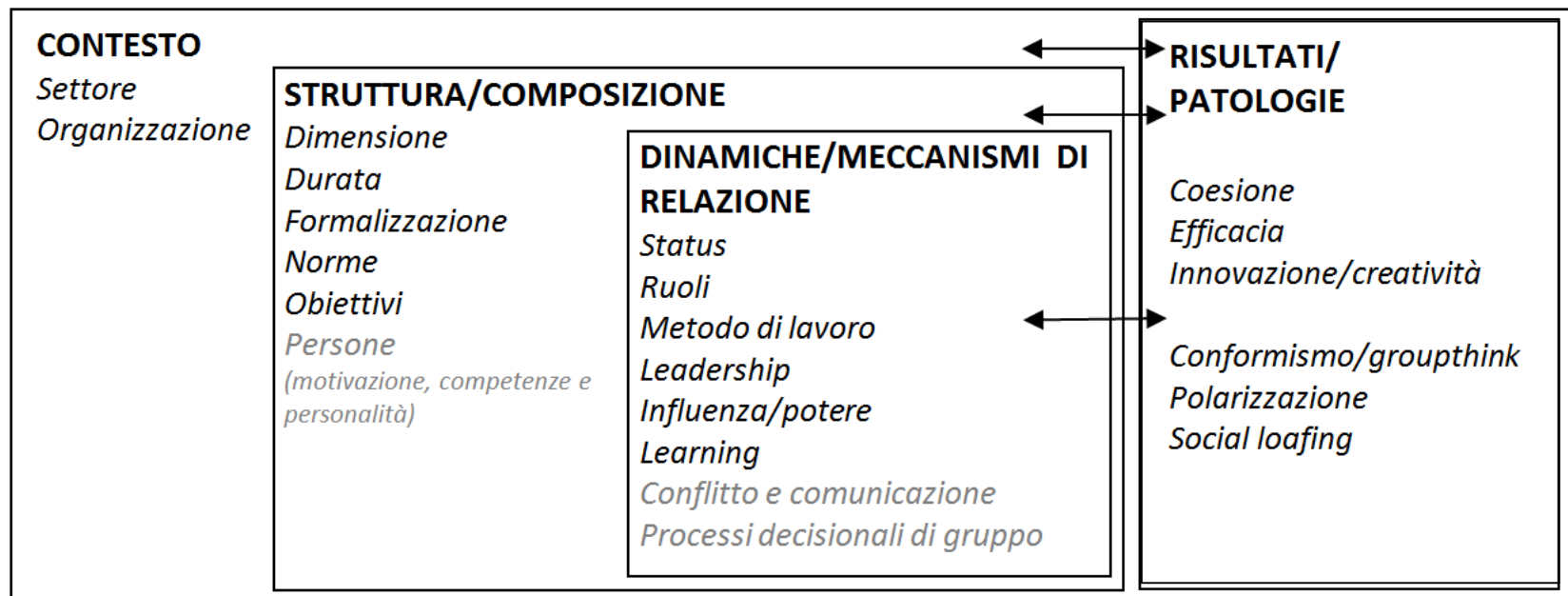
***(inefficiente, inefficace)***



***maturo***

***(efficiente, efficace)***

# Un modello di analisi per il funzionamento



# Un modello di analisi per il funzionamento: **Contesto**

- Insieme delle condizioni esterne in cui un gruppi di lavoro si trova ad operare
- È fuori dal diretto controllo del gruppo

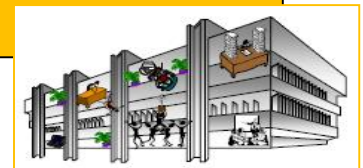


## **SETTORE**

Relazione tra efficacia dei gruppi e specifici ambiti nei quali essi operano (es. terziario ad alto contenuto di conoscenza)

## **ORGANIZZAZIONE**

- Cultura organizzativa
- Sistemi di people management (selezione, valutazione, ricompense e formazione)

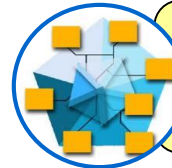


# Un modello di analisi per il funzionamento: **Struttura**



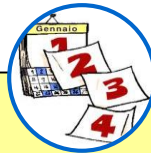
## **Dimensione**

gruppi piccoli e grandi



## **Formalizzazione**

gruppi formali e informali



## **Durata**

gruppi permanenti o temporanei

## **Norme**

- esplicite
- implicite
- centrali
- periferiche



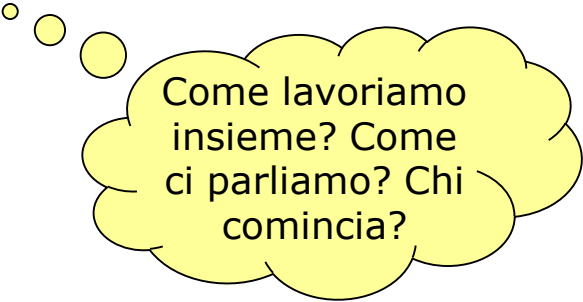
## **Obiettivi**

- definiti in termini di risultato
- costruiti sui fatti
- finalizzati in modo esplicito
- chiari e articolati in compiti
- perseguibili
- valutabili



# Un modello di analisi per il funzionamento

## Dinamiche e relazioni: il metodo di lavoro



Come lavoriamo  
insieme? Come  
ci parliamo? Chi  
comincia?

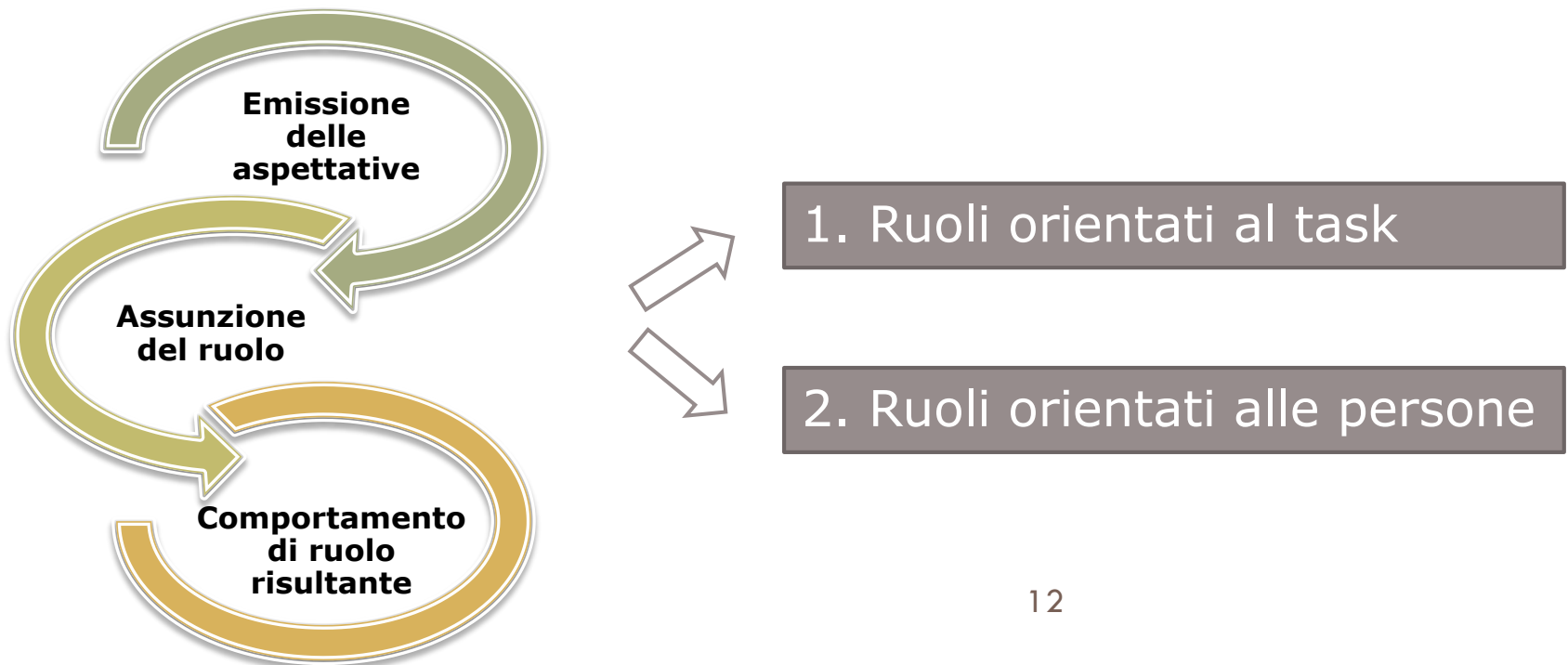
Regole che organizzano il lavoro del  
gruppo, in vista di determinati  
obiettivi (Bertoli 1995)

- ➡ Metodo di discussione
- ➡ Metodo di decisione
- ➡ Metodo della verifica

# Un modello di analisi per il funzionamento

## Dinamiche e relazioni: *i ruoli*

Un modello di comportamento poiché rappresenta una serie di aspettative condivise dai membri del gruppo riguardanti il comportamento di una persona che occupa una data posizione nel gruppo



# Un modello di analisi per il funzionamento

## Dinamiche e relazioni: *i ruoli*

### REALIZZATORE

È orientato alla pragmaticità e traduce idee e obiettivi in procedure operative tenendo sotto controllo i tempi senza ricercare, necessariamente, soluzioni perfette

### SPECIALISTA

Fornisce al lavoro di gruppo conoscenze e capacità tecnico-specialistiche

### INNOVATORE

Colui che spinge a cambiare modo di lavorare, per rinnovare gli strumenti e le metodologie di analisi, per trovare nuove soluzioni ai vecchi problemi

### CREATIVO

È solito ribaltare gli schemi di ragionamento del gruppo; propone idee e progetti nuovi ma promuove anche l'utilizzo di idee e approcci diversi

### VALUTATORE

Colui che analizza i problemi e valuta il contributo fornito dagli altri

### NEGOZIATORE

Colui che ricerca continuamente l'integrazione tra i diversi punti di vista, tra le diverse logiche e soluzioni applicabili al problema e favorisce la presa di decisioni condivise

### COMUNICATORE

È colui che ascolta tutti gli interventi, li sintetizza e verifica la comprensione da parte di tutti delle diverse argomentazioni

### FACILITATORE

Colui che cerca di coinvolgere tutti nelle varie occasioni di confronto e si mobilita per attivare situazioni propositive e poco formali

### CONSERVATORE

Colui che costruisce la memoria del gruppo, che cerca di evitare il ritorno al punto di partenza e che, analizzando i dati, evidenzia le difficoltà e le criticità dell'innovazione

### RICERCATORE DI RISORSE

È colui che ricerca idee e risorse utili al gruppo nell'ambiente esterno

### COMPLETATORE

Colui che fa completare compiti e attività nel rispetto delle scadenze stabilite; inoltre, identifica le aree in cui è necessario maggior lavoro ed eventuali disattenzioni

### METODOLOGO

È logico e ordinato, attento alla definizione dei percorsi di lavoro e all'organizzazione del lavoro stesso

# Un modello di analisi per il funzionamento

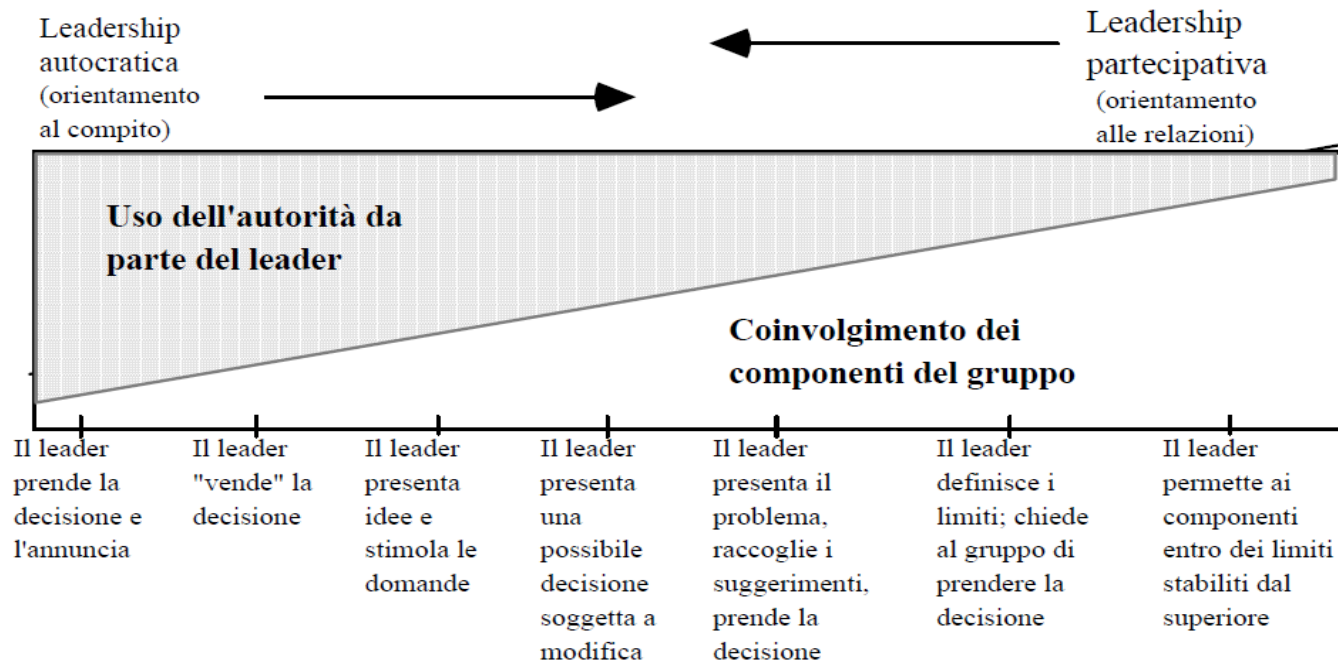
## Dinamiche e relazioni: *i ruoli*

	Livello dell'inefficacia	Descrizione	Esempi
<b>Ambiguità di ruolo</b>	Tensioni di ruolo a livello di aspettative	Si verificano quando le aspettative attinenti un determinato ruolo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- sono esplicitate in modo vago o incompleto;</li> <li>- sono tra loro contraddittorie</li> </ul>	Il ruolo di un capo reparto di manutenzione può essere interpretato con aspettative differenti dai suoi subordinati e dalla direzione di stabilimento.
<b>Distorsione di ruolo</b>	Tensioni di ruolo a livello di comunicazione	Rappresentano i problemi legati: <ul style="list-style-type: none"> <li>- alla trasmissione delle aspettative, per l'inadeguatezza degli strumenti o del tipo di comunicazione prescelto;</li> <li>- alla ricezione, quando il ricevente si rifiuta consapevolmente di percepire le aspettative che non siano espresse con un particolare mezzo di comunicazione</li> </ul>	Gli scioperi bianchi dove i lavoratori rispettano solo le disposizioni di contratto e i regolamenti interni.
<b>Incongruenza di ruolo</b>	Tensioni di ruolo a livello di Adattamento	Si verificano a livello di ricevente, quando le aspettative trasmesse e percepite contrastano: <ul style="list-style-type: none"> <li>- con la sua persona (bisogni, valori o capacità), oppure</li> <li>- con la situazione organizzativa (tempo, risorse, contributi esterni)</li> </ul>	La richiesta a un manager di concludere un accordo oligopolistico che limita l'efficacia del mercato può essere in contrasto con i suoi valori
<b>Conflitto tra ruoli</b>	Tensioni di ruolo a livello di differenti ruoli	Si verificano quando la persona appartiene a gruppi diversi che pongono richieste non conciliabili.	Il ruolo di genitore e di manager in un'azienda familiare da cui possono derivare richieste di comportamento diverse nei confronti dei propri figli

# Un modello di analisi per il funzionamento

## Dinamiche e relazioni: *leadership*

### APPROCCIO QUALITATIVO-FUNZIONALE



*...approccio centrato sulle caratteristiche personali  
e sui comportamenti dei leader*

# Un modello di analisi per il funzionamento

## Dinamiche e relazioni: *leadership*

### APPROCCIO INNOVATIVO



#### **LEADERSHIP TRANSFORMAZIONALE**

spiega come i leader sanno riconoscere i bisogni dei collaboratori, sviluppano e aumentano il loro coinvolgimento, riescono a trasformare i propri follower in nuovi leader

#### **LEADERSHIP CARISMATICA**

La capacità del leader

- di creare un forte coinvolgimento emotivo
- di comunicare i valori condivisi in modo chiaro,
- di vedere attraverso le manifestazioni superficiali dei processi e dei comportamenti organizzativi tutto ciò che è implicito e tacito



# Un modello di analisi per il funzionamento

## Dinamiche e relazioni: *influenza*

**Autorità:** in una relazione tra due attori una delle parti sospende i suoi diritti di decisione accettando incondizionatamente le decisioni prese dall'altra parte



**Persuasione:** l'individuo che esercita l'influenza cerca di indurre gli altri attori ad adottare un comportamento, facendo sì che essi lo percepiscano come frutto di una loro decisione

**Manipolazione:** strumentalizzazione del comportamento dell'altro ai propri fini per indurlo a fare qualcosa, facendo leva su una relazione sociale diversa da quella derivante dal sistema dei ruoli



**Emulazione:** l'individuo che esercita l'influenza cerca di indurre gli altri attori ad adottare un comportamento, facendo sì che essi lo percepiscano come frutto di una loro decisione

# Un modello di analisi per il funzionamento

## Risultati e patologie (1/2)

### Coesione

l'intensità con cui i membri di un team avvertono il desiderio di rimanere insieme e di impegnarsi nei confronti del gruppo



### Efficacia

alcune condizioni e caratteristiche che rendono il gruppo un efficace meccanismo di coordinamento e decisione. L'efficacia può essere misurata per mezzo della funzionalità, della soddisfazione sociale e della produttività

### Innovazione e creatività

l'innovazione nei processi di definizione dei problemi, così come in quelli di generazione delle possibili soluzioni e in quelli successivi di valutazione delle soluzioni alternative. Uno dei metodi a cui si fa sempre più spesso ricorso è il **brainstorming**

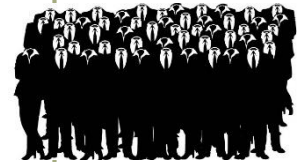


# Un modello di analisi per il funzionamento

## Risultati e patologie (2/2)

### Conformismo

l'adesione e il rispetto assoluto alle norme che si manifesta attraverso una uniformità di comportamento nell'ambito di gruppo rappresenta



### Groupthink

una situazione di pressione in cui i membri del gruppo fanno fatica ad esprimere il proprio punto di vista e cambiano opinione per la ricerca dell'unanimità

### Polarizzazione

la tendenza del gruppo ad assumere posizioni e/o decisioni più estreme (o più prudenti) di quelle che avrebbero assunto i singoli membri



### Social Loafing

esprime la tendenza dell'individuo a lavorare meno in gruppo nella convinzione che le responsabilità tendono a disperdersi, rendendo meno osservabile il contributo del singolo

# Contenuti parte seconda: la **cultura**

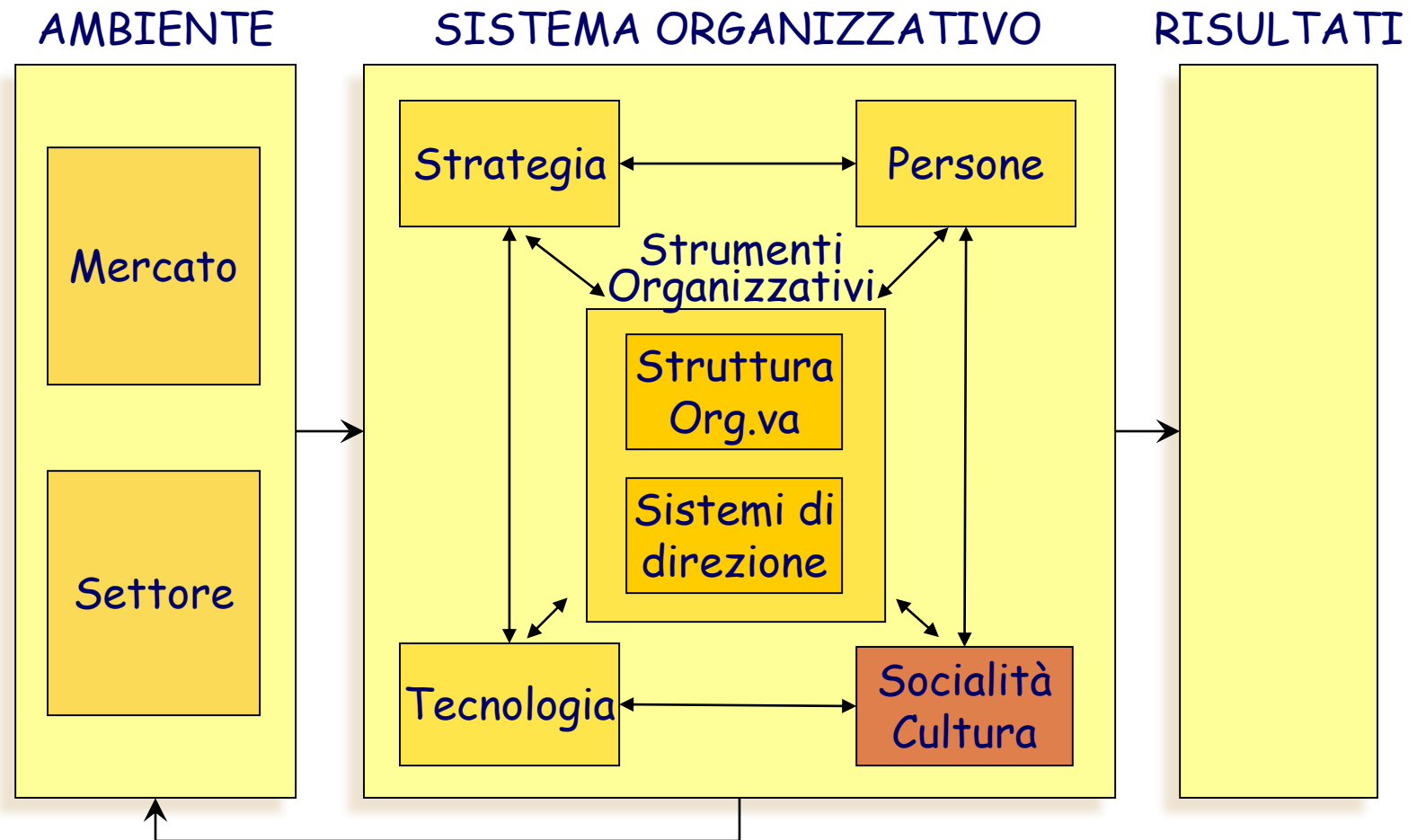
## **1. Premessa**

## **2. La cultura organizzativa**

- 1. Il concetto e le definizioni (che cosa è la cultura?)**
- 2. Le componenti (quali elementi compongono la cultura?)**
- 3. La formazione (come si forma la cultura?)**
- 4. La rilevanza pratico-manageriale (a cosa serve la cultura?)**
- 5. Il ciclo di vita e il cambiamento (come evolve la cultura nel tempo?)**

## **3. Oltre l'organizzazione: il modello di Hoftsedde**

# Analisi dell'organizzazione



# Premessa

- Le persone si relazionano servendosi **anche** di meccanismi e strumenti diversi da quelli fondati esclusivamente sulla specializzazione del lavoro, sulla specializzazione dei compiti e sulla formalizzazione
- Al fine di comprendere l'**agire individuale** e **sociale** delle persone è fondamentale chiedersi e capire cosa determina il loro comportamento nell'agire quotidiano
- Esistono diversi meccanismi (come ad esempio la *cultura*) attraverso cui esercitare un'**influenza** volta a **coordinare e controllare i comportamenti** delle persone.

# La cultura organizzativa: il concetto



**La cultura  
organizzativa ...**

1. è un concetto **pluridisciplinare**
2. non poggia su una definizione **unica** e **condivisa**
3. esiste a diversi **livelli**
4. rappresenta ciò che l'impresa possiede (**avere una cultura**) o ciò che l'impresa è (**essere una cultura**)

# La cultura organizzativa: la definizione “scelta”

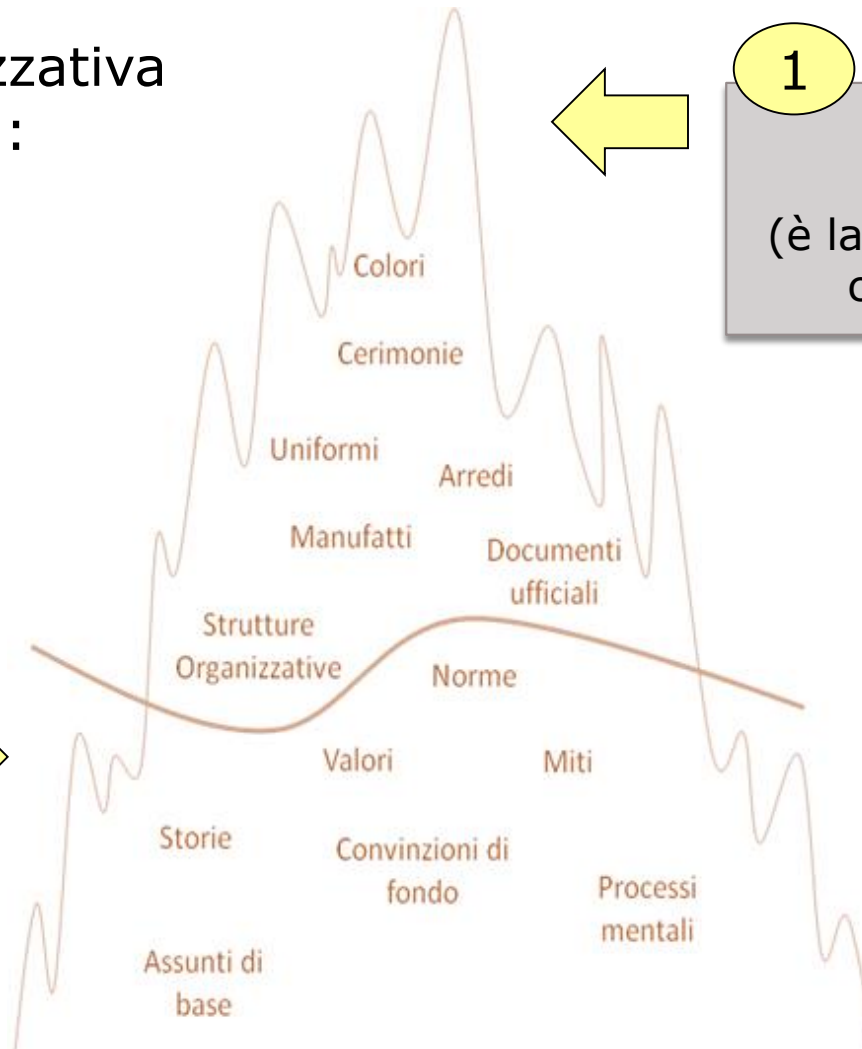
*“un insieme di assunti di base – inventati, scoperti o sviluppati da un gruppo determinato quando impara ad affrontare i propri problemi di adattamento con il mondo esterno e di integrazione al suo interno – che si è rivelato così funzionale da essere considerato valido e, quindi, da essere indicato a quanti entrano nell’organizzazione come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi” (Schein, 1990, p. 35)*

# La cultura organizzativa: i livelli

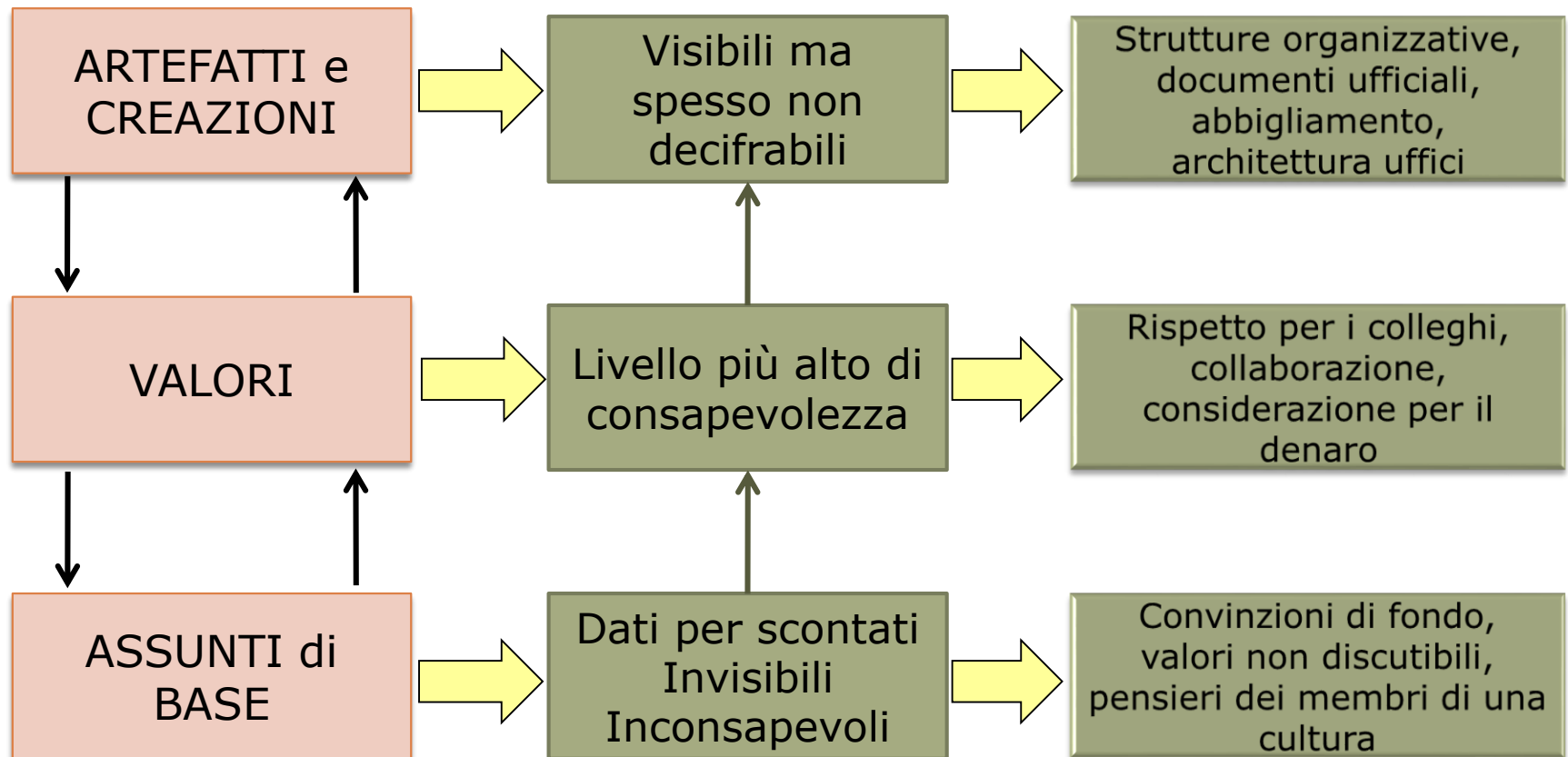
La cultura organizzativa  
esiste a due livelli:

**1**  
**LIVELLO  
VISIBILE**  
(è la sola parte  
conosciuta)

**2**  
**LIVELLO  
NASCOSTO**  
(rivela  
l'intangibilità  
della cultura)



# La cultura organizzativa: le componenti



# La cultura organizzativa: le espressioni simboliche (gli esempi)

Linguaggio



Storie e miti



**STRUMENTI E FORME DI  
RAPPRESENTAZIONE MENTALE**

Uffici



Edifici



Uniformi

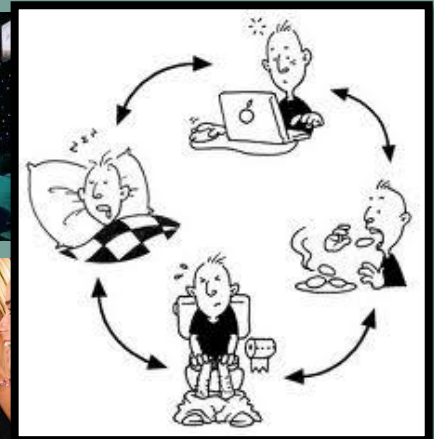
**ESPERIENZE SENSORIALI  
ED ESTETICHE**

**ATTI, CONDOTTE E STILI DI  
COMPORTAMENTO**

Riti



Cerimonie



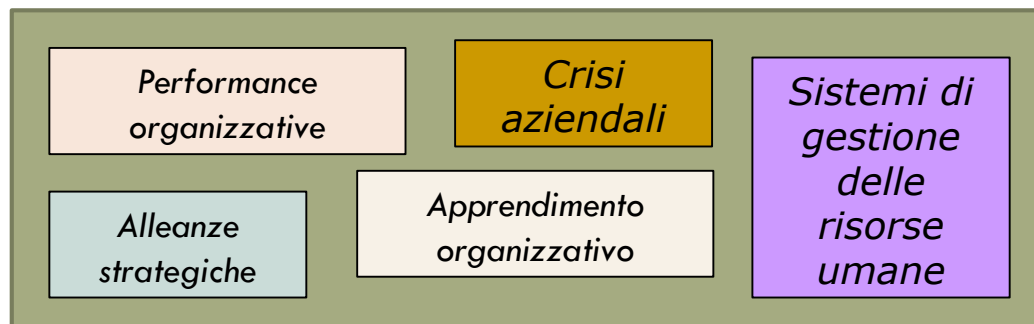
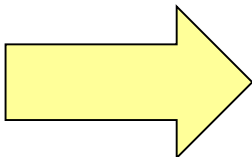
Routine

# La rilevanza pratico-manageriale della cultura: le **funzioni**

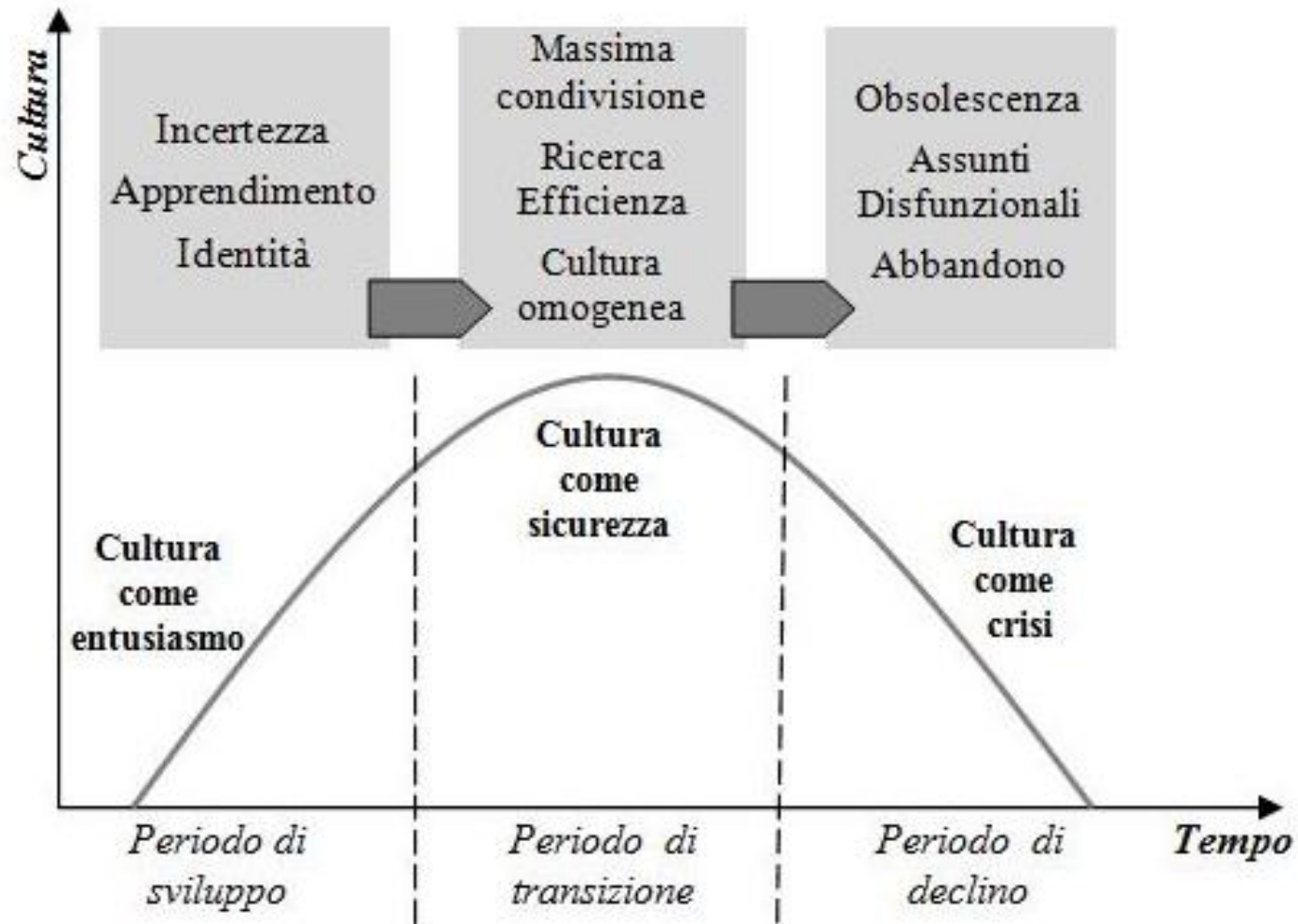
La cultura assolve **diverse funzioni** nelle organizzazioni:

1. Consentire l'adattamento all'ambiente esterno e rispondere a problemi di sopravvivenza
2. Favorire l'integrazione interna (problematica delle sottoculture)
3. Fornire modelli di comportamento

Ambiti di  
utilità



# L'evoluzione della cultura organizzativa(1/2): il **ciclo di vita**



# L'evoluzione della cultura organizzativa(2/2): il **cambiamento culturale**

3 fasi distinte ma interconnesse

