

ORGANIZZAZIONE DELLE AZIENDE PUBBLICHE E NON PROFIT

I “GRUPPI” E LA “CULTURA ORGANIZZATIVA”

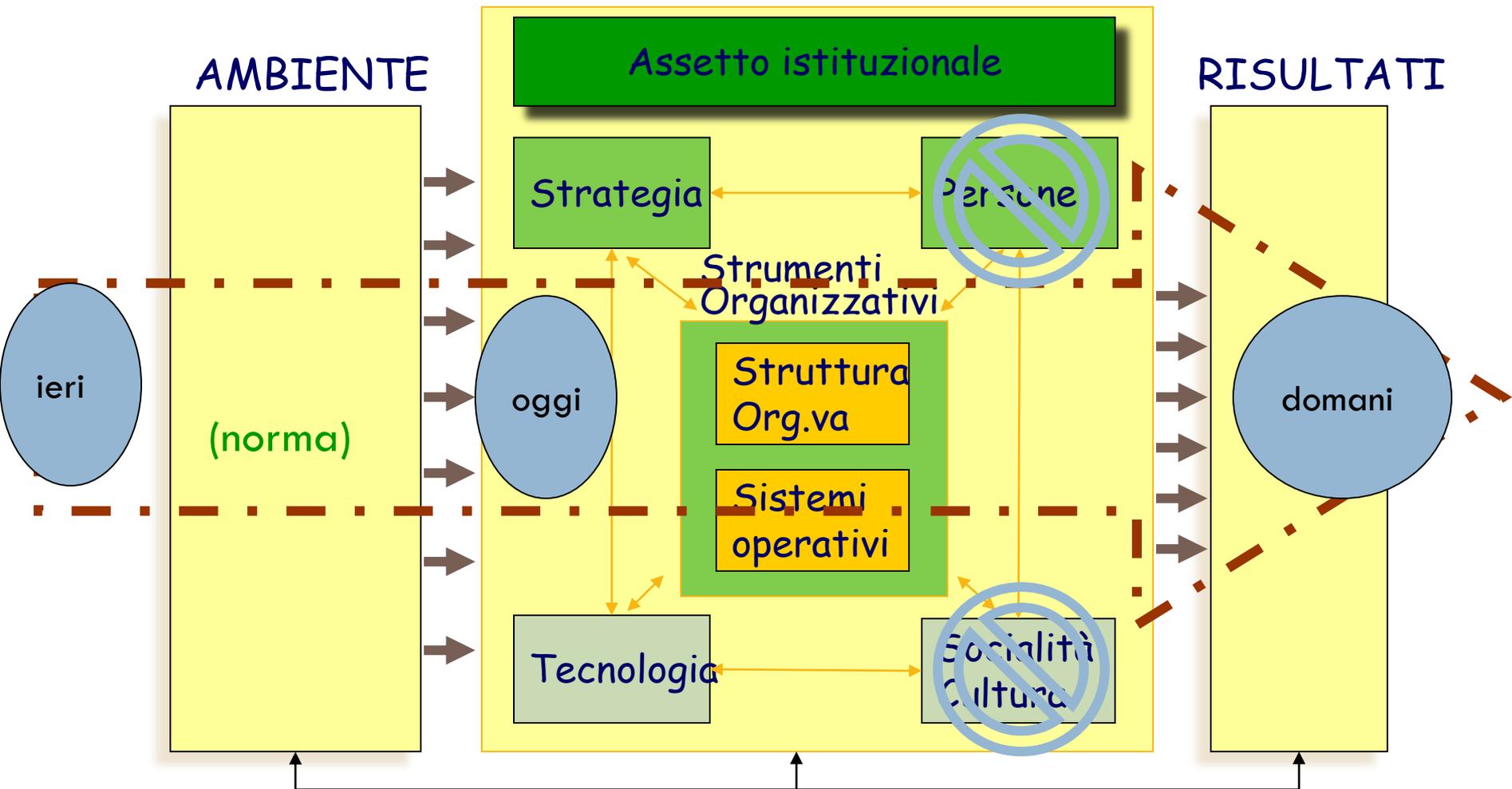
A cura di: Alessandro Hinna

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**

SISTEMA ORGANIZZATIVO



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 e l'interazione⁶

Le fasi di sviluppo di un gruppo

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

forming

storming

norming

performing

adjourning

immaturo

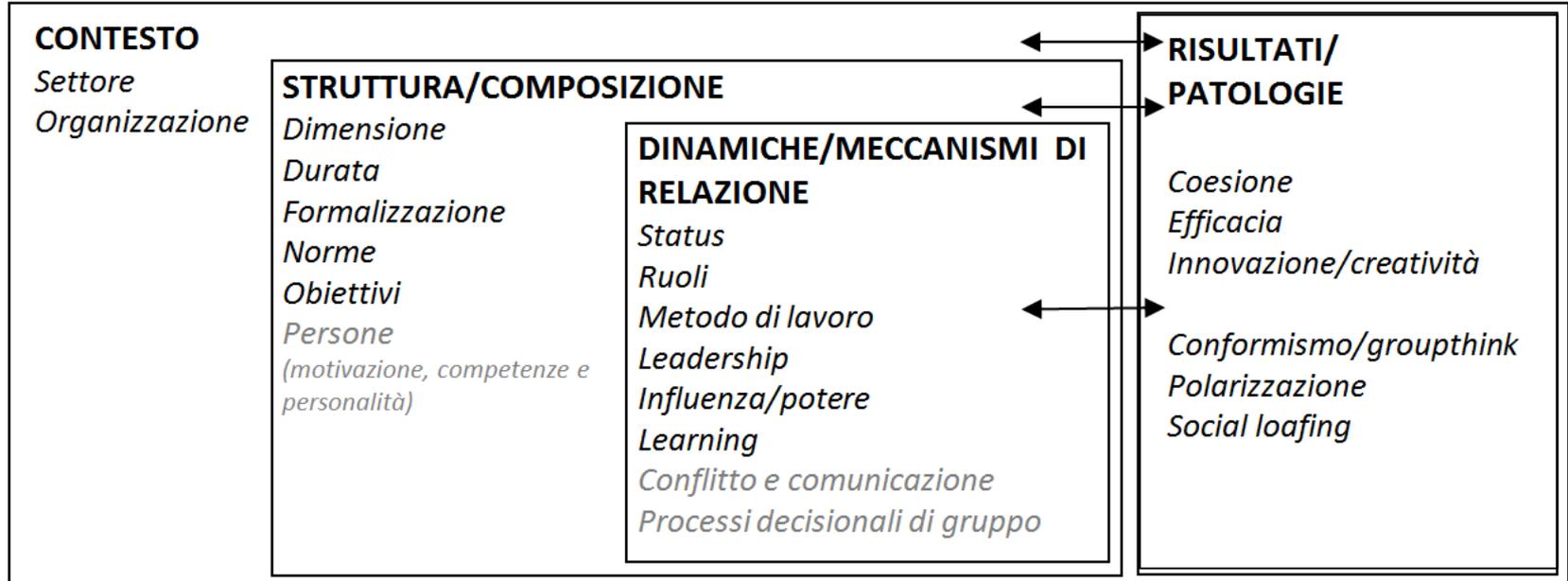
(inefficiente, inefficace)



matturo

(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

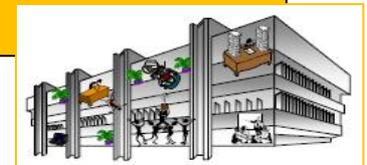


SETTORE

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

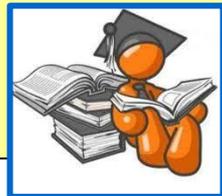


Durata

gruppi permanenti o temporanei

Norme

- esplicite
- implicite
- centrali
- periferiche



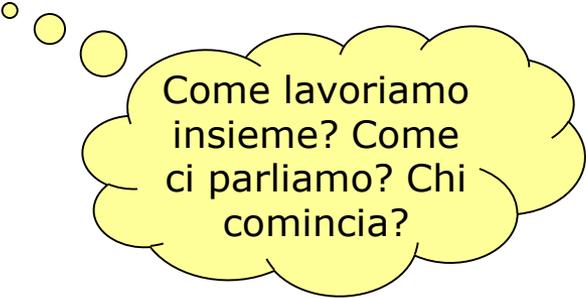
Obiettivi

- 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?

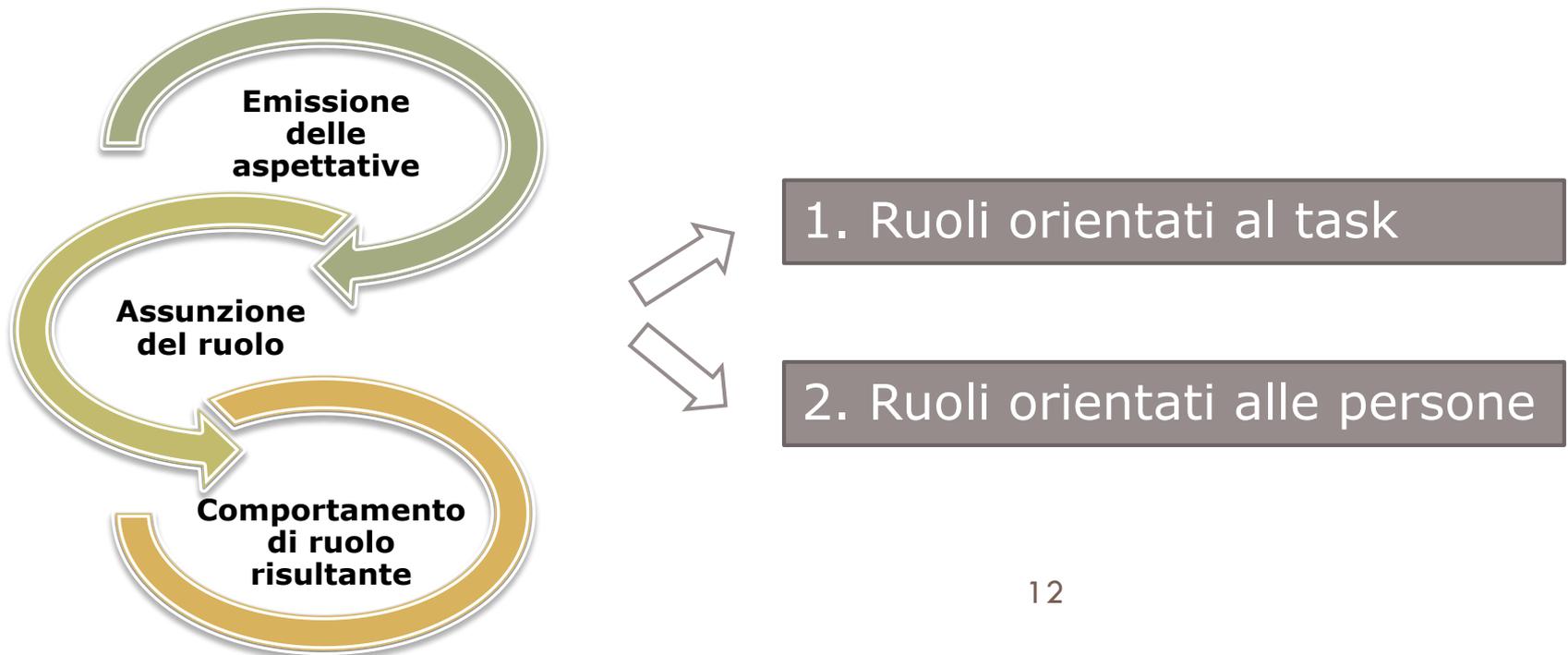
Regole che organizzano il lavoro del gruppo, in vista di determinati obiettivi (Bertoli 1995)

- ➔ 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

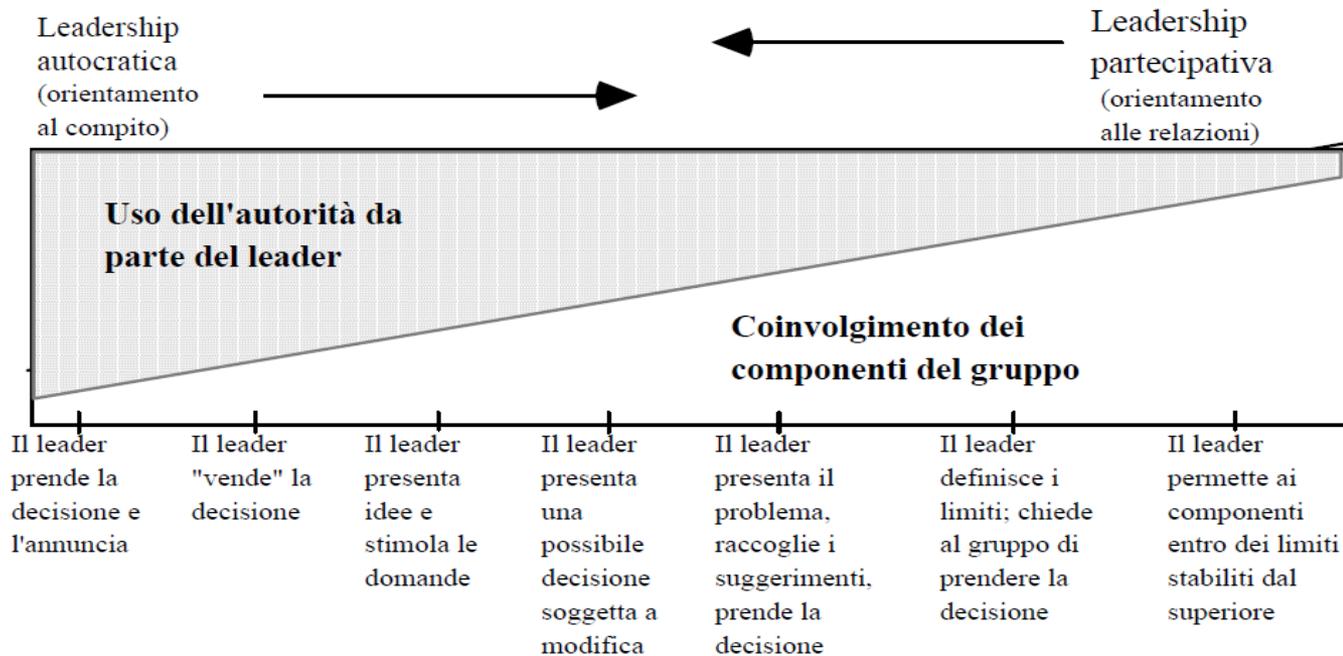
Un modello di analisi per il funzionamento

Dinamiche e relazioni: *i ruoli*

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

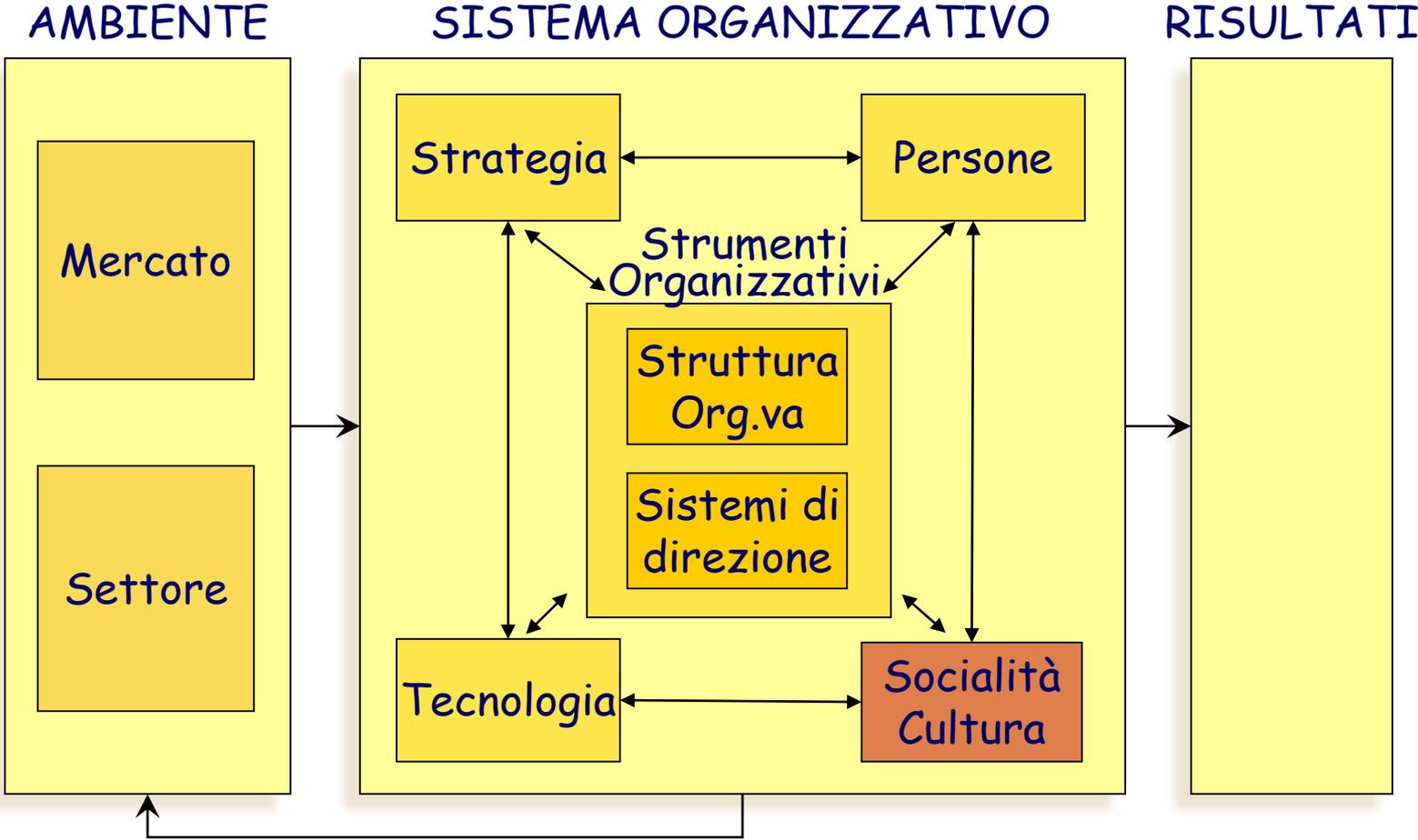
esprime la tendenza dell'individuo a lavorare meno in gruppo nella convinzione che le responsabilità tendono a disperdersi, rendendo meno osservabile il contributo del singolo



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**)

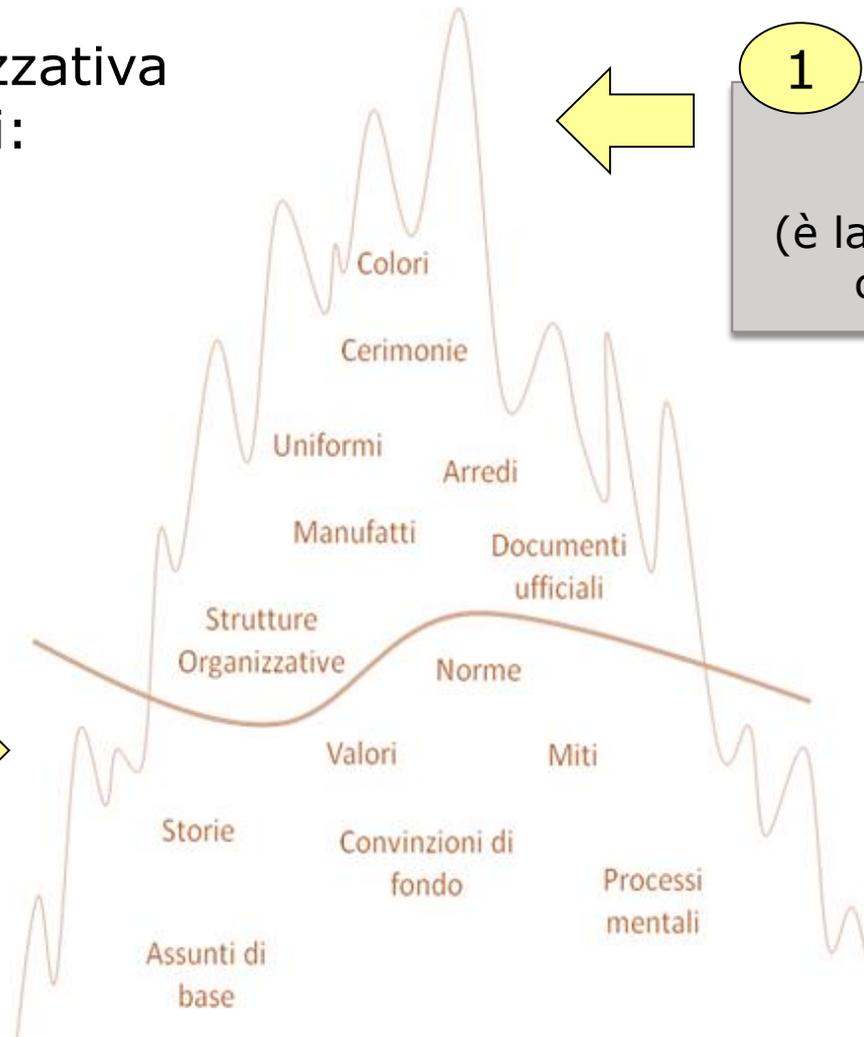
La cultura organizzativa: la definizione "scelta"

"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

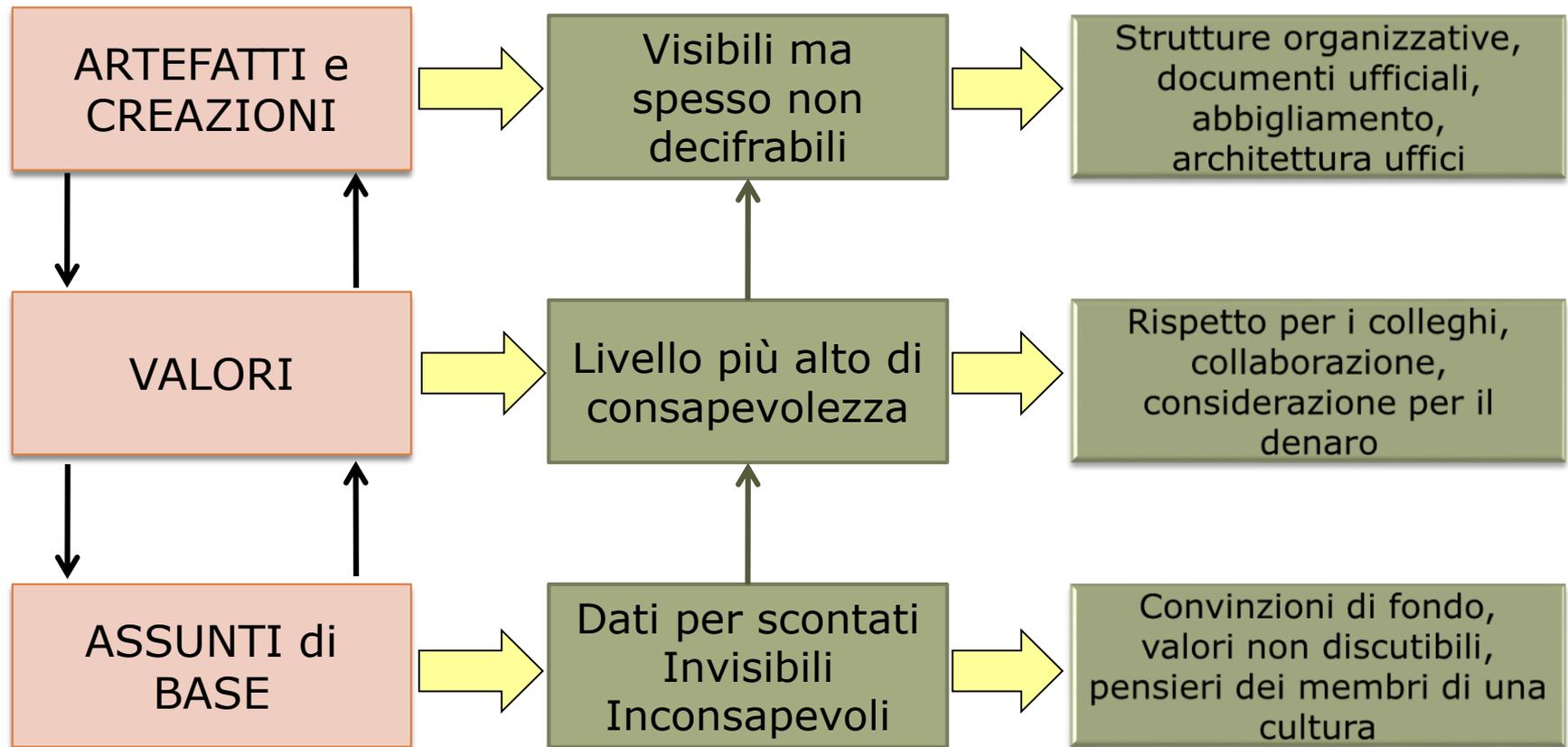
La cultura organizzativa
esiste a due livelli:

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

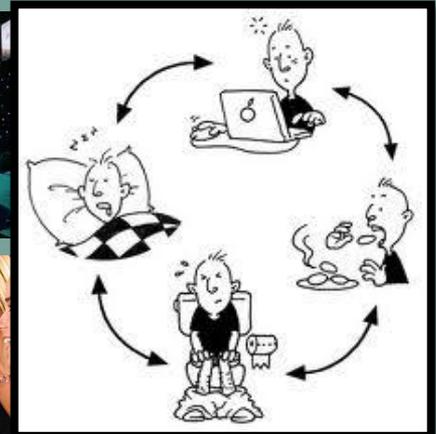
**ESPERIENZE SENSORIALI
ED ESTETICHE**

**ATTI, CONDOTTE E STILI DI
COMPORAMENTO**

Riti



Cerimonie

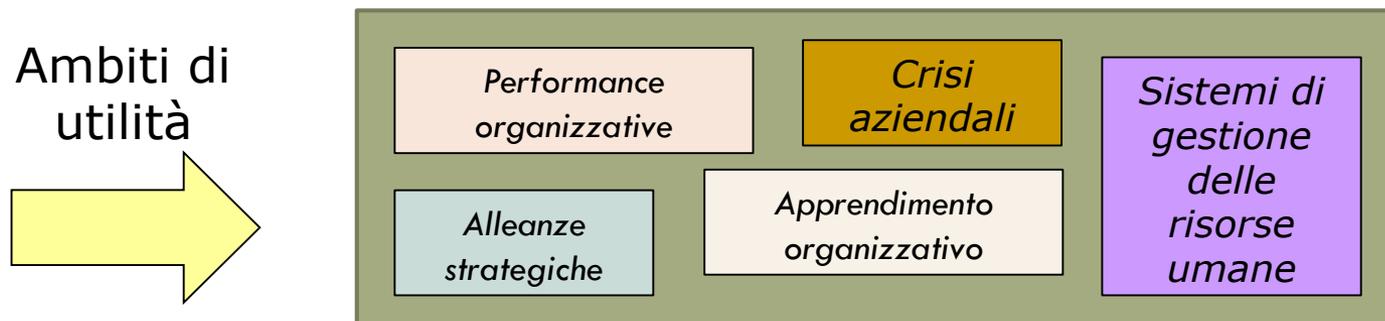


Routine

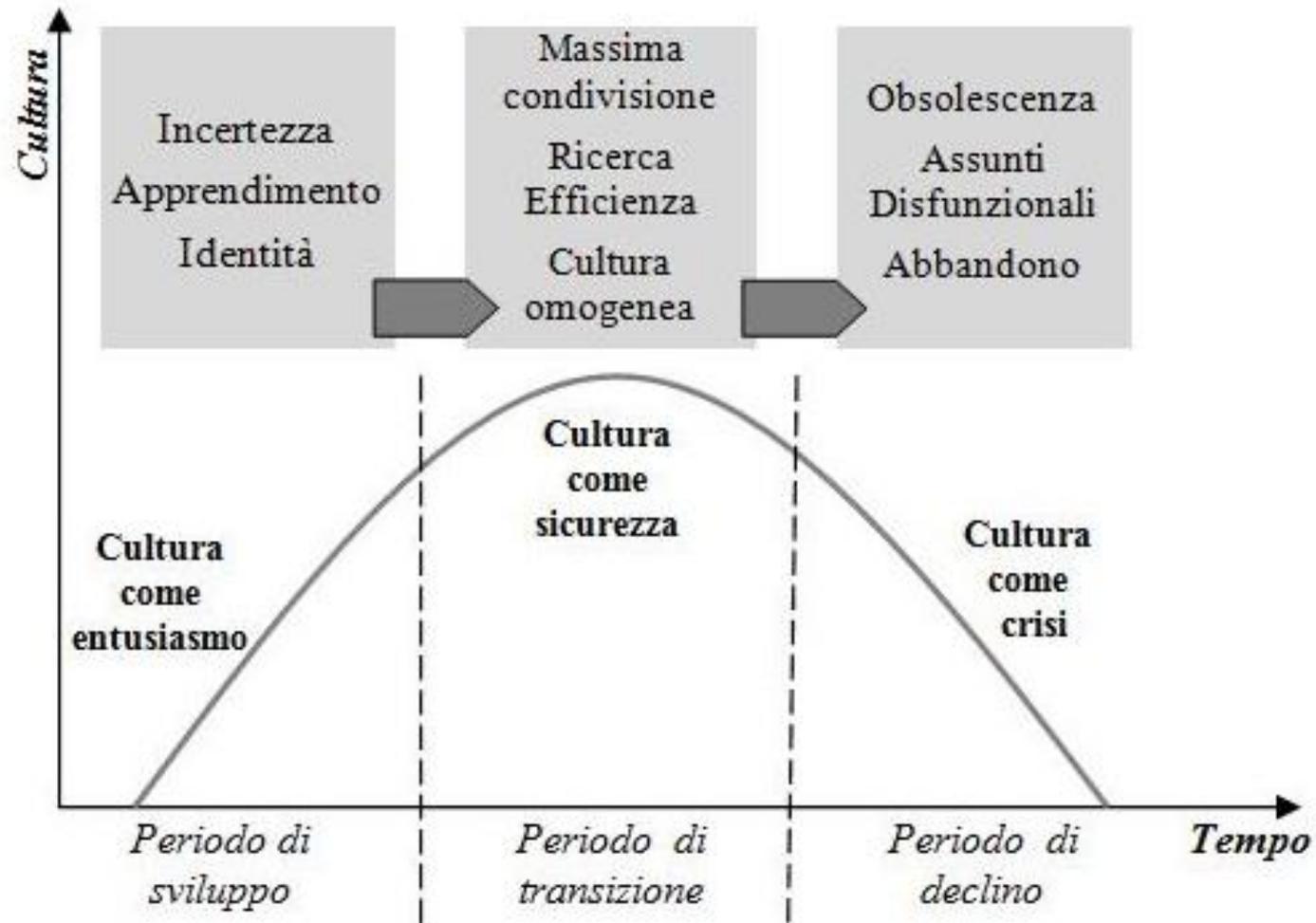
La rilevanza pratico-manageriale della cultura: le **funzioni**

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



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

