

# **LA PSICOLOGIA DELLE ORGANIZZAZIONI**

# PSICOLOGIA DEL LAVORO

- ◉ Considera le persone soprattutto come operatori addetti a svolgere un compito
- ◉ **Temi:** carico di lavoro; apprendimento della prestazione; rapporti tra vita di lavoro ed extra-lavoro; adattamento dei compiti alle caratteristiche del soggetto umano; ...

# PSICOLOGIA DELLE ORGANIZZAZIONI

- ◉ Considera le persone soprattutto come membri di una struttura sociale chiamata "organizzazione"
- ◉ **Temi:** potere; negoziazione; conflitto; cultura; decisioni; gruppi di lavoro; ...

# PSICOLOGIA DELLE ORGANIZZAZIONI

## DOPPIA FINALITA':

- Esigenze conoscitive di base
- Produrre conoscenze capaci di modificare le situazioni reali di lavoro

# L'ORGANIZZAZIONE VISTA DALLA PSICOLOGIA

- ◉ La psicologia organizzativa può aiutarci a vedere come vanno le cose al di là dei precetti di management e al di là degli assetti strutturali delle organizzazioni.
- ◉ In prospettiva psicologica, l'organizzazione è vista come un sistema sociale nel quale individui e gruppi formano, scambiano e negoziano progetti e valutazioni su sé e sul mondo.

# LA DIFFICOLTA' DI DEFINIRE L'ORGANIZZAZIONE

- ◉ L'organizzazione è uno strumento costruito con diversi gradi di efficacia ed efficienza diretto a coordinare in modo razionale gli sforzi di più individui in vista del raggiungimento di un fine (Zan, 1991)

# **ORGANIZZAZIONE COME PROCESSO DELL'ORGANIZZARE**

(Hosking e Morley, 1991)

- L'organizzare è un'attività costituita da una serie di processi relazionali fondamentalmente di tre tipi:
  1. Politici
  2. Cognitivo simbolici
  3. Sociali

# RIFLESSIONI A MARGINE DEL CONCETTO DI ORGANIZZAZIONE

- ◉ Il concetto di organizzazione presenta una pluralità di elementi e significati
- ◉ La descrizione degli attributi che definiscono la configurazione di un'organizzazione è un approccio limitato
- ◉ C'è bisogno di più attenzione all'analisi dei processi organizzativi
- ◉ Esiste uno scollamento tra immagine ufficiale e rappresentazione dell'organizzazione
- ◉ Occorre ripensare l'unità d'analisi organizzativa e prevedere diversi livelli di approfondimento individuale, di gruppo, organizzativo
- ◉ Si registra la necessità di un punto di vista interdisciplinare

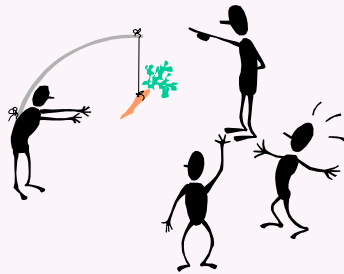


# PERCHE' NASCONO LE ORGANIZZAZIONI

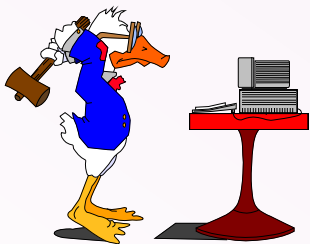
LE ORGANIZZAZIONI NASCONO PER **RISPONDERE** AI **BISOGNI** DI PIU' UOMINI E QUINDI DI UNA COMUNITA' DI PERSONE. LE CARATTERISTICHE ESSENZIALI SONO:

- SPECIALIZZAZIONE DEI COMPITI
- ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO
- TECNOLOGIA
- PRESENZA DI UOMINI E STRUMENTI

# COME SI SONO EVOLTE LE ORGANIZZAZIONI

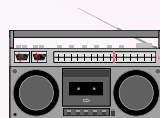
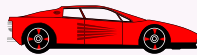
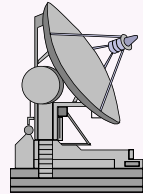


**TRIBU':** OGNUNO COLLABORA PER FAR SOPRAVVIVERE LA TRIBU' (BISOGNO DI SOPRAVVIVENZA)



**ARTIGIANATO:** QUALCUNO E' PIU' ESPERTO IN UN SETTORE E SODDISFA UN BISOGNO SPECIFICO DELLA PICCOLA COMUNITA' DI APPARTENENZA (DIVERSI BISOGNI SIA DI SOPRAVVIVENZA CHE DI QUALITA' DELLA VITA)

# COME SI SONO EVOLTE LE ORGANIZZAZIONI



## **IMPRESE / AZIENDE**

SONO INSIEMI DI PERSONE CON UNA GRANDE SPECIALIZZAZIONE E CHE COLLABORANO PER SODDISFARE I BISOGNI DI UNA GRANDE COMUNITA' DI PERSONE QUALI UNA REGIONE, UNA NAZIONE O IL MONDO INTERO.

# COME FUNZIONANO LE ORGANIZZAZIONI

LE ORGANIZZAZIONI SONO MOLTO COMPLESSE SIA PERCHE' C'E' LA PRESENZA DI PIU' PERSONE CHE BISOGNA **METTERE D'ACCORDO** SIA PERCHE' ESSE DEBBONO RISPONDERE IMMEDIATAMENTE AI BISOGNI DELLA COMUNITA'. PER POTER FUNZIONARE ESSE SI SERVONO:

- DEGLI ORGANIGRAMMI
- DELLA DIREZIONE

# **LA PSICOLOGIA E LE ORGANIZZAZIONI**

# Taylor e l'organizzazione scientifica del lavoro

- ◉ Autodidatta, è l'ideatore e il propagatore del metodo che passerà alla storia come

**“ SCIENTIFIC MANAGEMENT ”**



si diffonde in un contesto socio- economico, quello degli USA, in enorme sviluppo in tutti i settori e con una classe operaia poco professionalizzata, difficile da organizzare e da gestire anche per problemi contingenti.

# Taylor e l'organizzazione scientifica del lavoro

## “ **SCIENTIFIC MANAGEMENT** ”:

- ✓ *ANALISI DETTAGLIATA DEL COMPITO*  
al fine di ricomporre procedure e sequenze di movimenti nel modo più razionale → “ONE BEST WAY”

la specificazione di come svolgere ogni lavorazione in modo ottimale così da ridurre lo sforzo al minimo e la produttività al massimo.

# Taylor e l'organizzazione scientifica del lavoro

## “ **SCIENTIFIC MANAGEMENT** ”:

### ✓ *LA SCELTA DEL LAVORATORE*

le cui caratteristiche meglio si adattino alle modalità di lavoro ottimali



“L' UOMO GIUSTO AL POSTO GIUSTO”



# Taylor e l'organizzazione scientifica del lavoro

## “ **SCIENTIFIC MANAGEMENT** ”:

### ✓ *ADDESTRAMENTO*

al fine di mettere in pratica esattamente le procedure previste



Taylor sottolinea l'importanza di condurre questo addestramento con la massima cura in riferimento a precedenti movimenti, ritmi e procedure

# Taylor e l'organizzazione scientifica del lavoro

## “ **SCIENTIFIC MANAGEMENT** ”:

### ✓ *ADEGUATA RETRIBUZIONE*

è il livello retributivo a funzionare come elemento motivatore



Spingendo il lavoratore ad applicare il proprio impegno a più alti livelli, in cambio di una retribuzione superiore alla media.

# Taylor e l'organizzazione scientifica del lavoro

## “ **SCIENTIFIC MANAGEMENT**”

### ELEMENTI DI CRITICITA'



Il Rapporto “HOXIE”:

Il sindacato addebitò alla proposta di Taylor un' assenza di scientificità “trattando gli esseri umani come macchine inanimate e violando i principi fondamentali della natura umana”

# Taylor e l'organizzazione scientifica del lavoro

## “ **SCIENTIFIC MANAGEMENT**”

### ELEMENTI DI CRITICITA'



L'organizzazione scientifica del lavoro si fonda su di un presupposto inconsistente ossia sulla possibilità di progettare le modalità di lavoro facendo riferimento ad un lavoratore medio

# La PSICOLOGIA e le ORGANIZZAZIONI: LA MISURA DELLE DIFFERENZE INDIVIDUALI

Dopo il diffondersi dello studio scientifico dell'uomo al lavoro, un secondo ambito di applicazione della PSICOLOGIA DEL LAVORO ORGANIZZATO a questioni pratiche è la nascita della:

## **SELEZIONE DEL PERSONALE**

Attraverso MISURE delle CARATTERISTICHE PSICOLOGICHE delle PERSONE

# La PSICOLOGIA e le ORGANIZZAZIONI: LA MISURA DELLE DIFFERENZE INDIVIDUALI

- ◉ Gli Stati Uniti entrano in guerra nel 1917
- ◉ Meyers ed il NIIP (1921)

## GLI STRUMENTI: ***ARMY ALPHA TEST***

  
***Inizio dell' applicazione di strumenti  
psicometrici alla selezione del personale***

# L'esperimento di Hawthorne

## IL CONTESTO:

*Il periodo concomitante la I guerra mondiale segnava negli USA:*

- ◉ *la presenza di una situazione di piena occupazione*
- ◉ *una stretta collaborazione tra imprese e governo per la definizione di salari e ore lavorative standard*
- ◉ *veniva inoltre favorita la concertazione tra i managers d'industria ed i rappresentanti delle categorie dei lavoratori*

# L'esperimento di Hawthorne

## IL CONTESTO: **il declino dello Scientific Management**

Le conseguenze :

*Lo Scientific Management, nella sua versione corrente non fu condivisa dai lavoratori americani. Al sorgere dei conflitti i manager capirono che il modo per recuperare il controllo e la produttività era quello di migliorare la qualità della vita dei Lavoratori.*

*Era necessario una profonda modifica delle filosofie manageriali*



# L'esperimento di Hawthorne

*I primi esperimenti furono intrapresi tra il 1924 ed il 1927.*

*Lo scopo:*

- ◉ *scoprire una relazione causale tra l'ambiente fisico di lavoro e il rendimento produttivo*

*La metodologia:*

- ◉ *misurare l'effetto dell'aumento dell'illuminazione nell'officina sulla produttività*

# L'esperimento di Hawthorne

- Dal 1924 al 1927 Elton Mayo studiò il comportamento di sei operaie dello stabilimento di Hawthorne della Westren Electric. La ricerca considerò l'influenza delle condizioni ambientali sulla produttività, arrivando a individuare l'importanza dei bisogni sociali e del gruppo di lavoro. Mayo ad esempio scoprì che abbassando la luce, le operaie erano costrette a lavorare più vicine. Una volta superato il timore per gli osservatori e instaurato con loro un rapporto di fiducia, la vicinanza ha determinato la creazione di una "sotto-organizzazione informale" basata sulle relazioni che ha aumentato la soddisfazione delle operaie e, conseguentemente, la loro produttività.

# L'esperimento di Hawthorne

- "Al principio (le operaie sottoposte all'esperimento) erano timide e preoccupate, rimanevano in silenzio ed erano forse sospettose circa le intenzioni della Compagnia; in seguito il loro atteggiamento fu caratterizzato da fiducia e franchezza. Prima di qualsiasi cambiamento di programma si consultava il gruppo. Si ascoltavano e discutevano i loro commenti; talvolta le loro obiezioni erano accettate e si annullava una proposta che era stata avanzata. Nel gruppo si era sviluppato un sentimento di partecipazione alle decisioni cruciali ed esso veniva a formare una sorta di cellula sociale". [1945, Elton Mayo]

# L'effetto Hawthorne

*La consapevolezza da parte dei lavoratori della propria importanza ovvero l'orgoglio di sapersi apprezzati e seguiti con speciale attenzione sono un forte incentivo, più efficace di qualsiasi retribuzione pecuniaria*

# Le Conclusioni di Mayo

*La quantità di lavoro che un operaio è in grado di svolgere non è determinata solo dalla sua capacità fisica ma anche dalle sue capacità sociali*

*- Le ricompense non economiche hanno un rilevanza fondamentale come movente per il lavoratore*

*- L'elevata specializzazione non è la forma più efficiente di divisione del lavoro*

*- Gli operai hanno rilevanza come gruppo, con proprie norme e valori, oltre che come individui nei confronti della dirigenza aziendale*

# Le Conclusioni di Mayo

- L'influenza del "gruppo" sulla produttività del lavoratore
- L'importanza dei "gruppi informali"
  - *La leadership organizzativa (Leadership formale /Leadership informale)*

# La scuola delle relazioni umane

- La scuola delle Relazioni Umane (Mayo), anni '30, sottolinea l'importanza del "fattore umano"

Le ricerche iniziate negli stabilimenti di Hawthorne della Western Electric sul collegamento tra illuminazione e rendimento evidenziano:

- 1) l'aumento del rendimento operaio dipende soprattutto dall'instaurazione di una supervisione amichevole e quindi di migliorare relazioni umane nel gruppo di lavoro;
- 2) un effetto minore è dato anche dall'introduzione di pause di riposo;
- 3) l'incentivo economico calcolato sul lavoro di gruppo ha solo un effetto modesto.

I soggetti posti in un luogo di lavoro sono membri di un sistema sociale dotato di norme formali stabilite dalla direzione e norme informali elaborate dal gruppo stesso.

# La scuola delle relazioni umane

- La **scuola delle relazioni umane** concepiva l'organizzazione in maniera profondamente antitetica rispetto a quanto teorizzato da Taylor.
- Le **organizzazioni** vengono quindi concepite come sistemi adattivi, naturali, spontanei, influenzati dai soggetti che vi operano.



# La scuola delle relazioni umane

L'approccio delle Relazioni Umane

I punti centrali della scuola delle Relazioni Umane:

- l'importanza di soddisfare il fattore umano con la creazione di un ambiente socialmente gradevole e armonico
- la fabbrica come istituzione reintegratrice rispetto all'anomia della società industriale
- l'importanza degli aspetti informali, centrati su rapporti collaborativi direzione/operai, dove responsabili devono saper ascoltare, consigliare ed essere sensibili alle relazioni

**Non supera però a pieno il Taylorismo**

# La PSICOLOGIA e le ORGANIZZAZIONI: CHE COS' E' LA "PSICOLOGIA ORGANIZZATIVA"

- La psicologia organizzativa è quella branca della psicologia che studia il comportamento di individui e gruppi nelle organizzazioni:

Oggi, in Europa è in atto un tentativo di armonizzare le diverse concezioni che della psicologia organizzativa si sono diffuse in ciascun paese

# La PSICOLOGIA e le ORGANIZZAZIONI: *Delimitare i confini*

- ◉ L' obiettivo dello psicologo che studia le organizzazioni è in primo luogo il comportamento degli individui.
- ◉ E' necessario, in riferimento al comportamento, considerare le **componenti emozionali, cognitive e sociali** che possono rendere più probabile un certo comportamento piuttosto che un altro, in contesto dato.

# **IL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO**

# Le organizzazioni come prodotto dell'attività cognitiva (Weick, 1969)

- ◉ L'oggetto di studio non sono le organizzazioni ma i processi organizzativi attivati dalle azioni di individui e gruppi (interdipendenza e creazione di senso).
- ◉ Il modo in cui si struttura l'interazione nel tempo ad influenzare direttamente la forma ed il risultato dell'azione organizzativa.
- ◉ Le qualità di singoli sono importanti perché contribuiscono a strutturare processi di interazione tra le persone dotati di una qualche stabilità nel tempo.

# Livelli di analisi organizzativa

- Intrapersonale: analisi dei processi attraverso cui gli individui percepiscono, valutano ed organizzano il proprio ambiente (es. bisogno di equilibrio cognitivo)
- Personale e situazionale: analisi delle modalità attraverso cui si manifestano i processi interpersonali in una data situazione (es. analisi della soddisfazione appartenenza ad una rete di comunicazione)
- Di posizione: analisi dei aspetti del comportamento che definiscono l'appartenenza delle persone a diverse posizioni sociali a prescindere dalla situazione specifica (es. aspettative di ruolo)
- Ideologico: analisi delle credenze diffuse e consolidate all'interno di un certo contesto sociale (es. obbedienza all'autorità)

# Pensare per processi

- ◉ I processi organizzativi sono visti come un insieme di attività mutevoli che tendono a cercare strutture di interdipendenza compatibili con gli interessi e gli scopi delle molte persone che insistono sull'organizzazione e partecipano a vario titolo ai suoi processi.
- ◉ L'organizzazione è un continuo divenire. Essa continua a disgregarsi ed a richiedere una costante ricostruzione.

# Come l'organizzazione crea interdipendenze strutturate

- Attivazione/enactment: Processo che si lega alla messa a fuoco di alcune parti del flusso di esperienza del soggetto. Gli eventi della vita organizzativa non sono dati ma richiedono continua interpretazione. L'ambiguità intrinseca del flusso di esperienza fa sì che le persone attivino il proprio ambiente, lo costruiscano mettendo a fuoco le parti specifiche disponibili.
- Selezione: Processo che interviene a imporre un insieme finito di interpretazioni alle parti isolate in precedenza così da costituire gli oggetti e le procedure per organizzarli.
- Ritenzione: Le strutture di significato applicate ai processi divengono pattern strutturati ed interpretati secondo gli esiti più probabili. Questi dati diventano una base per la relativa stabilità dell'organizzazione.



# La comprensione dei contesti organizzativi

- Perché certe parti e non altre dell'esperienza vengono messe a fuoco?
- Da che cosa dipendono le differenze di attivazione tra persone e gruppi diversi?
- Come avviene la negoziazione tra i risultati diversi dei processi di attivazione operati sulla stessa esperienza da soggetti diversi?
- Quali meccanismi rendono certe interpretazioni più probabili di altre?
- L'efficacia dei pattern di azione in memoria dipende dal poterli collegare al processo di attivazione-selezione che li ha generati?

# Il processo di creazione di senso nell'organizzazione

- ◉ Il sense making è quella attività umana giustificata dal fatto che la realtà è continuamente in via di realizzazione, non è un dato.
- ◉ Le attività di sense making riguardano allora flussi di eventi e cambiamenti continui.

# Le caratteristiche del processo di sense making

- ◉ È fondato sulla costruzione dell'identità
- ◉ È retrospettivo
- ◉ È capace di creare ambienti sensati
- ◉ Ha carattere sociale
- ◉ È continuo nel tempo
- ◉ È collegato a informazioni selezionate
- ◉ È tendente alla plausibilità più che all'accuratezza

# Organizzazione e mappe cognitive

- ◉ La complessità degli eventi della vita organizzativa richiedono ai membri di formarsi una definizione sintetica e semplificata di ciò che accade.
- ◉ Questa mappa dell'ambiente è prodotta dall'attività ed orienta l'attività stessa.
- ◉ In tal senso il sense making non è un compito cognitivo assimilabile a quello di ricomporre un puzzle avendo a mente l'immagine corretta. Piuttosto il suo fine è produrre la realtà non ricostruirla.
- ◉ Si tratta di un processo relazionale e non individuale e non esiste nessun risultato finale verso cui tendere o con il quale misurare l'accuratezza dei propri sforzi.

# A cosa servono le mappe cognitive

Il ricorso a mappe cognitive risponde a due interrogativi che guidano il comportamento umano:

- 1) come è fatto questo posto?
- 2) Che cosa è importante qui?

Concretamente nella vita organizzativa le mappe cognitive svolgono le seguenti funzioni:

1. Operare semplificazioni cognitive
2. Ridurre dissonanze percepite tra informazioni, atteggiamenti o comportamenti disponibili
3. Cercare conferme piuttosto che disconferme alle ipotesi del perché si verificano certi eventi
4. Ridurre l'incertezza e la tensione che può derivare ristrutturando la definizione della situazione in modo congruente a questo scopo

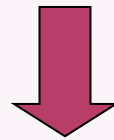
# Interdipendenza delle mappe cognitive individuali nelle organizzazioni

Quando le persone cercano di trovare un senso alle proprie esperienze in comune si orientano reciprocamente su tre livelli di accordo:

1. **Accordo** su quali concetti trarre dalla propria esperienza in comune (es. questo è un reclamo ma è spiritoso)
2. **Consenso** sulle relazioni tra concetti (es. gruppi piccoli fanno un lavoro di migliore qualità)
3. **Similarità** nel giudicare l'influenza di questi concetti su ciascuno degli attori (es. nei gruppi grandi mi sento ignorato) e l'influenza che le persone stesse hanno sui concetti (es. nei piccoli gruppi riesco a far delle cose)

# La relazione tra mappe cognitive individuali ed organizzative

Secondo Weick e Bougon (1986) l'esistenza di mappe cognitive individuali compatibili tra i membri di un gruppo o di un'unità organizzativa non richiede l'effettiva condivisione di un medesimo sistema di spiegazione degli eventi ma soltanto la presenza di una *doppia interazione*



Per ciascuno dei partecipanti l'azione dell'altro permette il raggiungimento di un proprio obiettivo e tutto ciò che serve è instaurare una sequenza coordinata che permetta ad entrambi il perseguimento del proprio scopo

# Il team mental model

Sviluppi successivi (Cannon-Bowers, Salas e Converse, 1993) hanno portato a rileggere l'importanza della condivisione di rappresentazioni mentali del compito tra i membri di una stessa squadra.

- ◉ L'osservazione delle pratiche di lavoro di team particolarmente efficienti ha rivelato come i membri tendano a condividere qualche forma di definizione comune della situazione. Nasce così il costrutto di team mental model o modello mentale della squadra.
- ◉ Diversamente dai gruppi di lavoro i team sono quei gruppi specifici nei quali la cooperazione e l'adattamento reciproci sono particolarmente importanti per ottenere una prestazione soddisfacente mentre ruoli e responsabilità sono chiaramente definiti e scarsamente intercambiabili.



# Team mental model e pratica lavorativa

L'analisi delle situazioni che hanno prodotto prestazioni insoddisfacenti ha permesso di mettere in luce due evidenze:

1. La difficoltà di supplire tecnologicamente al sopravvenire di errori umani. Un aumento della complessità tecnologica porta con sé il rischio di sovraccarico del sistema tale da farlo considerare talvolta inaffidabile da parte dell'operatore stesso.
2. Gli errori nei gruppi di lavoro sono raramente spiegabili in termini di singoli contributi individuali (interazione tra individui e con la tecnologia)

# Che cosa sono e a cosa servono i team mental model?

- ... sono rappresentazioni psicologiche dell'ambiente e del comportamento atteso (Holyoak, 1984).
- ... servono a fornire una cornice concettuale per descrivere, spiegare e predire gli stati futuri di un sistema permettendo alle persone di comprendere fenomeni, fare inferenze, decidere quali corsi d'azione intraprendere, controllare come procede l'attività del sistema in cui operano.

# L'importanza della condivisione del team mental model

- Modelli mentali condivisi della situazione assicurano che i membri del gruppo si applichino per risolvere gli stessi problemi ed aiutano a sfruttare le capacità cognitive dell'intero team;
- Maggiori sono i punti di contatto tra i modelli mentali dei singoli membri maggiore è la probabilità che ciascuno di essi riesca a prevedere le esigenze poste dal compito e che il team nel suo complesso mostri capacità di adattamento e di coordinamento dell'attività dei membri;
- Team che hanno modelli mentali condivisi hanno aspettative comuni circa il compito ed il team stesso così da poter prevedere più accuratamente il comportamento dei singoli membri ed il tipo di risorse di cui necessitano;
- È possibile distinguere la conoscenza che è condivisa tra i membri del gruppo in conoscenza sul gruppo in quanto tale, sui membri e sul compito;

# Il contenuto dei team mental model

- I modelli mentali di team sono la rappresentazione organizzata di una serie di stimoli ambientali rilevanti per il gruppo di fronte al suo compito;
- Si tratta di una rappresentazione di ciò che il compito richiede ai singoli e al gruppo nel suo complesso (es. struttura del compito, competenze necessarie per svolgerla, esiti futuri probabili, ecc.);

# Il contenuto dei team mental model

- I modelli mentali di team sono soprattutto una rappresentazione orientata all'azione, che si struttura come uno script, un copione comportamentale che permette al team di sfruttare alcune routine sedimentate dall'esperienza passata e di strutturare pattern di risposta alle principali esigenze del compito, senza dover ogni volta processare tutte le informazioni provenienti dall'ambiente.
- In sostanza i modelli mentali di team sono raccolte di conoscenze dichiarative (sul compito e sulla situazione) e procedurali (su come affrontare il compito e la situazione per ottenere certi risultati)

# Natura e funzioni del team mental model

Oltre a descrivere, i modelli mentali di team svolgono due funzioni fondamentali:

1. Spiegare, ossia un processo di tipo induttivo che consente di mappare ed elaborare le informazioni per fornire interpretazioni.
2. Fare previsioni, ossia un processo di tipo deduttivo che consente di passare da strutture di conoscenza generali a previsioni specifiche della situazione.

Queste due operazioni richiedono molta flessibilità ed attenzione alla molteplicità di informazioni che derivano da domini differenti ( → modelli mentali multipli)

Descrivere

obiettivi → Perché un sistema  
esiste

Spiegare

funzioni → Come funziona  
un sistema

Fare previsioni

stato → Cosa fa un sistema

forma → Come si presenta  
un sistema

# I modelli mentali multipli

Essi connotano la simultanea presenza di diversi livelli di rappresentazione della situazione ciascuno con contenuti specifici e con diversi gradi di stabilità nel tempo.

Quattro sono i livelli principali:

1. Un modello mentale dei mezzi tecnici
2. Un modello mentale del compito
3. Un modello mentale delle interazioni all'interno del team
4. Un modello mentale del team stesso



# Modello mentale dei mezzi tecnici

- Esso comprende elementi relativi al funzionamento dei diversi strumenti che i membri del gruppo utilizzano nello svolgimento del compito, le procedure da usare con gli strumenti stessi, i limiti che questi possono raggiungere nonché i malfunzionamenti.
- Si tratta di una componente che presenta un grado relativamente alto di stabilità nel tempo: se non cambia radicalmente la struttura del compito il gruppo può utilizzare a lungo il modello mentale dei mezzi tecnici che è arrivato a condividere.

# Modello mentale del compito

- ⦿ Esso comprende le procedure previste per svolgerlo, le circostanze particolari che possono verificarsi nel suo svolgimento, gli stati futuri del sistema che possono avere come effetto sull'attività dei membri, ecc.
- ⦿ In questo caso la stabilità nel tempo è media: diversi aspetti della situazione possono mutare e richiedere la messa a punto di strategie operative specifiche.

# Modello mentale delle interazioni

- Esso è relativo alla configurazione del sistema di ruoli e di responsabilità tra i membri nonché delle dinamiche di interazione reciproche.
- La stabilità nel tempo è media: al mutare delle esigenze del compito, il team è chiamato a modificare ruoli, responsabilità e pattern di interazione.

# Modello mentale del team

- ⦿ Esso si riferisce alla conoscenza delle conoscenze, della capacità e delle preferenze di ognuno dei membri del team.
- ⦿ Questa componente del modello è la meno stabile poiché dipende non solo dal mutare della situazione ma anche e soprattutto da quale componente del team è coinvolto nell'attività in quel momento.

# La matrice individuale ed organizzativa delle mappe mentali

- ◉ Le persone si muovono nelle organizzazioni sulla base delle mappe della situazione che si costruiscono. Tuttavia tali mappe non sono la rappresentazione in scala dell'organizzazione. Esse costruiscono non rispecchiano semplicemente l'ambiente.
- ◉ Tali rappresentazioni non possono essere comprese senza far riferimento da un lato alle caratteristiche individuali e dall'altro dalle interazioni nel gruppo.

# La negoziazione dei processi come garanzia dell'interdipendenza

- Individui e gruppi si muovono in ambienti mutevoli e strutturalmente ambigui pertanto necessitano di trovare un accordo circa la loro spiegazione e descrizione degli eventi.
- In assenza di tale accordo o quanto meno compatibilità l'interdipendenza è messa in crisi. Compatibilità significa che le descrizioni o le spiegazioni devono almeno non escludere reciprocamente la possibilità di interagire come nel caso della doppia interazione.
- Infatti, è possibile ipotizzare una struttura di interdipendenza che duri nel tempo tra attori organizzativi persino se i partecipanti danno spiegazioni differenti della sequenza di comportamenti. La reciprocità risiede almeno nella compatibilità delle mappe esplicative che nella visione di ciascuno dei partecipanti stanno alla base del rapporto di interdipendenza tra gli attori.

# Il leader come facilitatore del processo di negoziazione...

- Attraverso la costruzione di una rete di rapporti tra le persone ed i gruppi. Questa attività rende più probabile che i membri raggiungano attraverso l'interazione descrizioni più complete e meno individuali dei compiti, degli obiettivi e delle risorse. Il leader è colui che crea le condizioni perché i singoli percepiscano l'esistenza di uno spazio di azione comune.
- Attraverso la costruzione di una vision della realtà capace di influenzare gli altri membri dell'organizzazione. questa attività consente di creare le condizioni perché il maggior numero possibile di persone nell'organizzazione possa negoziare quali cambiamenti nei rapporti reciproci (cooperazione, competizione, influenzamento) sono possibili e desiderabili rispetto alle caratteristiche della situazione e degli attori in gioco. Il leader è colui che sa meglio negoziare quali influenze reciproche possano essere accettate dai componenti del gruppo.
- Attraverso la facilitazione dei processi di sviluppo dei membri dell'organizzazione. Il leader è colui che è in grado di aiutare le persone a reperire risorse ed evitare fallimenti nella realizzazione di obiettivi personali e professionali negoziati come possibili nei contesti organizzativi (empowerment e fit P/O). Il leader è colui che riesce ad individuare altri potenziali leader e a farli crescere nel gruppo.