COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

GERARCHIA E POTERE

Uno degli strumenti che nelle organizzazioni viene utilizzato per cercare di ridurre la distanza tra gli obiettivi e i risultati reali è l'uso della:

GERARCHIA

Si collega al concetto di *POTERE* ossia
"la capacità di un soggetto di esercitare un'influenza sul comportamento di un altro soggetto"

GERARCIA E POTERE

P er lo studioso dell' organizzazione è possibile concentrarsi sub tre elementi:

- Il potere non è una proprietà stabile di un individuo o gruppo: dipende dalle relazioni e dal contesto entro cui si esplica

- Il potere si esplica attraverso una differenza nel controllo delle risorse tra gli attori in gioco

- L' esercizio del potere lega insieme chi esercita influenza e chi ne è il destinatario

GERARCIA E POTERE

Il POTERE può essere dato da:

-POSIZIONE ORGANIZZATIVA

- QUALITA' PERSONALI

LA LEADERSHIP

- Chi è un buon leader?

- Che cosa fa un leader?

- I buoni leader sono flessibili?

LA TECNOLOGIA

- Quali sono gli effetti dell’ introduzione della tecnologia nelle organizzazioni?

-Quali sono gli effetti dell’ automazione sui processi organizzativi? Sono prevedibili?

CMC
Computer Mediated Communication

APPROFONDIMENTO:

STRUTTURA SOCIALE DELL' ORGANIZZAZIONE

Struttura sociale organizzativa

- **Origini del concetto**: i primi teorici prediligevano le definizioni strutturali dell'organizzazione.
- La struttura sociale organizzativa è l'insieme delle specifiche modalità con cui ciascuna organizzazione gestisce e governa i **processi di differenziazione ed integrazione.**

- Le strutture organizzative sono **molteplici e possono essere costruite** e progettate sulla base di criteri diversi.

- Una stessa struttura organizzativa può essere peraltro rappresentata in modi diversi: ogni **rappresentazione di una struttura organizzativa è** per molti versi un'astrazione, che è frutto di una **costruzione sociale**

MODELLO DELLA BUROCRAZIA DI WEBER

- Burocrazia **ideale**: mezzo per trasformare degli impiegati di normali capacità in decisori razionali.

- Divisione del lavoro
- Gerarchia dell'autorità
- Norme ufficiali e procedure (formalizzazione)

DIMENSIONI STRUTTURA SOCIALE

- GRANDEZZA
- COMPONENTE AMMINISTRATIVA (linea e staff)
- DIFFERENZIAZIONE (verticale e orizzontale)
- INTEGRAZIONE (coordinamento)
- CENTRALIZZAZIONE (concentrazione autorità)
- STANDARDIZZAZIONE
- FORMALIZZAZIONE (utilizzo description formali o informali)
- SPECIALIZZAZIONE (suddivisione del lavoro)

Teorie moderniste

- Modello delle contingenze strutturali (fit tra struttura organizzativa interna e ambiente)
- Modelli di cambiamento strutturale
- La teoria della strutturazione

Teorie moderniste

TEORIA DELLA CONTINGENZA

- Le contingenze create dall'ambiente influenzano i processi di differenziazione e integrazione di un'organizzazione.

- Organizzazioni meccanicistiche
- Organizzazioni organicistiche

Teorie moderniste

MODELLI DI CAMBIAMENTO STRUTTURALE

- **Modelli evoluzionistici**: spiegano come un'organizzazione si evolva nel tempo attraverso una progressione su stadi o livelli statistici.

- **Processi di cambiamento quotidiani**: ottica più dinamica legata alla molteplicità delle interazioni presenti nell'organizzazione.

FOCUS: Meccanismi di integrazione e differenziazione

- La presenza di meccanismi di integrazione e differenziazione (formalizzati o meno) è l'elemento che consente di distinguere un'organizzazione da altri gruppi sociali.

- ***Differenziazione: dividere compiti e ruoli***
- ***Integrazione: riportare ad un'unità di intenti gli sforzi prodotti dai* singoli ruoli**

I processi di differenziazione

- **Differenziazione = specializzazione dei ruoli**
- Attraverso il processo di differenziazione, l'organizzazione passa da un **insieme indifferenziato di persone ad un sistema di ruoli**
- La differenziazione può essere intesa come una **divisione dei compiti** che vengono attribuiti di volta in volta a singoli individui
- Il sistema dei ruoli tende comunque a **stabilizzarsi e consolidarsi:** potrà essere messo in discussione solo in presenza di disfunzioni gravi o crisi di prestazione dell'organizzazione

I processi di integrazione

- I processi (o meccanismi) di integrazione sono molteplici:
- **a) Gerarchia**
- **b) Norme e procedure**
- **c) Tecnologie**
- **d) Schemi e strategie**
- **e) Valori (assoluti e professionali)**

Processi di integrazione

- **Gerarchia**
- Ha la funzione essenziale di garantire **l'unitarietà degli sforzi delle** diverse articolazioni dell'organizzazione
- Il "capo gerarchico" deve garantire che gli sforzi dei suoi subordinati siano reciprocamente **coerenti e che siano coerenti con quanto stanno** facendo altre parti dell'organizzazione

Processi di integrazione

- **Norme e procedure**
- La funzione delle norme e delle procedure è quella di integrare i **comportamenti individuali senza dover far ricorso ogni volta alla gerarchia, ossia al "capo"**

Processi di integrazione

- **Tecnologie**
- La funzione della tecnologia è quella di ordinare un insieme di **attività** diverse in una logica sequenziale, definendo (imponendo) **tempi e/o modalità con cui un'attività deve essere svolta**

Processi di integrazione

- **Schemi e strategie**
- Gli **schemi sono programmi d'azione che indicano parametri di comportamento precedentemente simulati ed appresi** (es. schema di un'azione di gioco)
- Le **strategie sono linee di comportamento che definiscono** obiettivi immediati e di lungo termine, criteri di orientamento, vincoli all'azione che inducono ciascun attore o unità organizzativa a conformarsi a dei comportamenti che dovrebbero garantire il raggiungimento dei risultati attesi
- Schemi e strategie devono essere conosciuti dagli attori, ma non necessariamente condivisi (in termini valoriali)

Processi di integrazione

- **Valori**
- La rilevanza dei valori come meccanismo di integrazione si esprime in due modi:

a) come riferimento al **sistema complessivo e generale dei valori che** caratterizzano **un'organizzazione**

b) come riferimento a quell'insieme di conoscenze, competenze, modalità d'azione che vengono apprese attraverso l'esperienza e il training e che vanno a costituire i cosiddetti **valori professionali**

Differenze tra i processi di integrazione

- La **gerarchia è il più tipico e ricorrente processo di integrazione delle** organizzazioni
- Rispetto alla gerarchia, **norme, procedure e tecnologie consentono di:**

  a) ridurre i rapporti di dipendenza personali

  b) unire ad attività persone anche molto distanti tra loro in modo efficace
- Per funzionare come meccanismi di integrazione:

  – **Gerarchia, norme e programmi non richiedono un comportamento attivo**

  – **Schemi e strategie richiedono invece un comportamento attivo da parte** dei membri di un'organizzazione
- I diversi meccanismi di integrazione non sono in alcun modo **esclusivi** l'uno rispetto all'altro. In tutte le organizzazioni è possibile trovarne una **combinazione di tutti**

Modelli di struttura organizzativa

- Focalizzandosi sui meccanismi di **differenziazione**
  - Struttura semplice
  - Struttura divisionale
  - Struttura a progetto
- Focalizzandosi sui meccanismi di **integrazione (configurazioni** organizzative di Mintzberg)
  - Struttura semplice
  - Burocrazia meccanica
  - Burocrazia professionale
  - Soluzione divisionale
  - Adhocrazia

La teoria della strutturazione
(Prospettiva modernista)

- I teorici hanno messo in luce le dinamiche attraverso le quali le strutture sociali divengono modelli prodotti dall'interazione tra gli attori.
- Le azioni degli attori sono a loro volta influenzate dalle strutture che essi stessi costruiscono.
- I teorici hanno intrecciato un livello di analisi organizzativa con un livello fondato sull'individuo.
- Strutture organizzative intese come processi sociali che presentano sia aspetti materiali che elementi simbolici

La teoria della strutturazione

GIDDENS:

il processo di strutturazione si sviluppa attraverso le influenze reciproche di azioni attuali ***(agenzie)*** e il residuo di azioni passate ***(strutture)***.

Dualità della struttura e dell'agenzia

Attraverso questo processo gli attori di un'organizzazione sono contemporaneamente sostenuti e vincolati dalla struttura e dalle risorse dalle routine e dalle aspettative.

Spiega le dinamiche dei sistemi sociali attraverso 3 coppie di dualità che illustrano il rapporto reciproco tra struttura e agenzia: *significato-comunicazione*, *dominazione-potere*, *legittimazione-autorizzazione*.

Queste dualità sono mediate da 3 tipi diversi di regole e risorse che gli attori utilizzano per costruire i contesti strutturali: gli *schemi interpretativi*, le *relazioni* nelle quali si esercita il potere e le *norme*.

Critica: *Focus sull'agenzia*

La teoria della strutturazione

BOURDIER:

Focus sulla struttura

2 concetti di Campo e Habitus

Campo: E' una struttura con una logica interna che definisce delle relazioni gerarchiche sulla base della distribuzione del capitale, inteso come risorsa a disposizione di chi detiene il potere.

Un campo si costituisce mediante le pratiche di significazione dei suoi agenti, le cui azioni sono quindi in grado di trasformarlo.

Habitus: E' quel fattore che conferisce la sensibilità necessaria per comprendere come comportarsi a seconda della posizione gerarchica, che è determinata dalla quantità di capitale che un individuo può controllare. L'h. permea ogni campo ma, dato che la logica di ogni campo può essere nascosta, l'h può operare come sapere tacito che è patrimonio dei membri interni di un campo che riproducono lo stesso con le sue gerarchie in maniera inconsapevole.

La teoria della strutturazione

EMIRBAYER & MISCHE

Focus sulla dimensione temporale e sull'agenzia

I processi attraverso i quali gli agenti producono la Struttura sono:

- Iterazione: ripetizione di un comportamento passato;
- Valutazione pratica: base per compiere un'azione presente→ riproduzione del passato o cambiamento
- Proiezione al futuro: vengono evidenziate quelle possibilità future che inducono a definire o pianificare delle opzioni di riconfigurazione.

La teoria della strutturazione

Concludendo:

La teoria della strutturazione intesa come tentativo di superare il confine tra i livelli di analisi individuali e organizzativi e di riconciliare gli aspetti simbolici e materiali, compie un audace passo teorico ponendo le basi per pensare alle

STRUTTURE ORGANIZZATIVE COME PROCESSI.

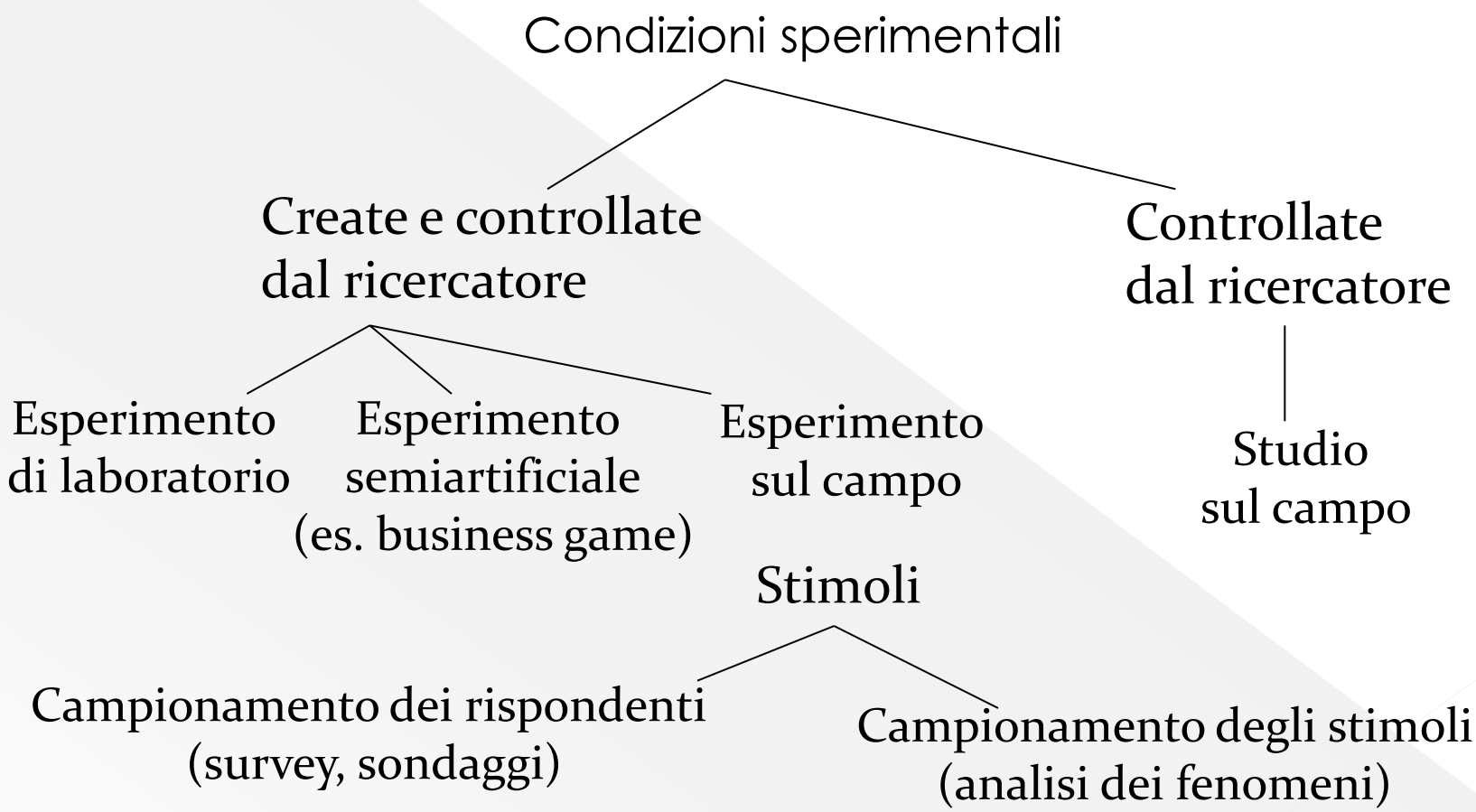
La Ricerca nelle Organizzazioni

La ricerca nelle organizzazioni

- Ricerca descrittiva:
  - Non è immediatamente rivolta a verificare ipotesi sul reale ma piuttosto a raccogliere il maggior numero possibile di elementi significativi per descrivere sistematicamente un fenomeno;
  - Non si pone il problema di verificare la fondatezza di ipotesi a priori;
  - Ha un intento esplorativo orientato a precisare i confini dell'oggetto;
- Ricerca di tipo strumentale:
  - Ha la funzione di permettere con i suoi risultati di passare a fasi successive della ricerca;
  - Ritiene importante misurare l'attendibilità e l'utilizzabilità dei dati da parte dei committenti;
- Ricerca orientata alla teoria:
  - È un tipo di attività di ricerca interessata a costruire o validare modelli teorici, relazioni ipotizzate tra eventi;

Difficoltà di trovare un compromesso tra validità interna ed esterna

Tipi di ricerca empirica nelle organizzazioni (Drenth, 1984)



La ricerca-azione come intervento organizzativo

- Consulenza come erogazione di informazioni e competenze specifiche
  - Il consulente è colui che fornisce al cliente delle informazioni o delle competenze che quest'ultimo non possiede (la diagnosi è fatta dal cliente).
- Consulenza del tipo medico-paziente
  - Il consulente non solo mette a disposizione la sua competenza ma si occupa di fornire anche una diagnosi.
- Consulenza di processo
  - Il consulente mette in moto una serie di attività che hanno lo scopo di aiutare il cliente a percepire, capire e agire sugli eventi organizzativi (partecipazione e trasferimento di competenze di lettura e diagnosi degli eventi).
  - La consulenza mira a riprodurre il processo di scongelamento/cambiamento/ricongelamento

Le caratteristiche della ricerca-azione

- La modificazione del sistema ha come obiettivo di generare la conoscenza critica sul sistema stesso;
- La procedura è di tipo sperimentale;
- Il coinvolgimento degli interessati è indispensabile
- L'apprendimento dei soggetti coinvolti è un esito importante del processo
- L'apprendimento è importante sopratutto in quanto rende i soggetti coinvolti capaci di intraprendere azioni specifiche sul sistema;

La ricerca azione mira a generare conoscenza critica

Essa vuole modificare un contesto sociale (un gruppo, un reparto, un sistema organizzativo) attraverso un processo che non consiste in un intervento basato sull'autorità o sull'influenza di un attore (manager, consulente, ecc.) ma nell'utilizzazione dei risultati introdotti con i cambiamenti sperimentati per giungere all'ipotesi di un nuovo equilibrio provvisorio del sistema interessato.

La ricerca azione si muove con un metodo sperimentale

Ogni azione di cambiamento proposta deve rispettare i criteri di validità della ricerca per essere sicuri di identificare il ruolo e la portata delle modifiche introdotte;

La ricerca azione prevede il coinvolgimento degli interessati

La probabilità di stabilizzare il cambiamento aumenta se il processo di scongelamento e modifica è attuato con la partecipazione attiva degli interessati (teoria dell'impegno)

I risultati della ricerca azione per l'organizzazione

La validità della ricerca azione viene valutata non solo sul livello di apprendimento dei singoli ma anche e soprattutto nell'effettiva messa in atto di azioni volte a sperimentare, attuare e stabilizzare i cambiamenti voluti.

Tipi di rapporto tra ricerca ed azioni di cambiamento (Drenth, 1984)

- Prima dell'azione:
  - Ricerca preliminare: valutazione della fattibilità di un piano d'azione
    - L'azione ha qualche probabilità di successo? (ad es. studio pilota)
- Durante l'azione
  - Ricerca strumentale: ricerca a supporto dell'azione, monitoraggio e feedback del processo.
    - L'azione può/deve essere ri-orientata (ad es. indagine dopo l'avvio di una azione)
    - Questi sono i dati. Quali commenti, azioni future? (ad es. sessioni di discussione con i gruppi o auto-ricerca)
- Dopo l'azione
  - Ricerca valutativa: valutazione degli effetti delle proprie azioni
    - Quali sono i risultati prodotti dall'azione? (ad es. studio delle modifiche nei comportamenti)

Valutare le attività organizzative

- Che cosa è successo? Che cosa sta succedendo?
- Ciò che è successo o sta succedendo corrisponde a quanto si voleva realizzare?
- Come si può modificare il corso d'azione intrapreso (se il giudizio è negativo) o stabilizzarlo (se il giudizio è positivo)?

Alcuni approcci alla valutazione (Davis e Stecher, 1987)

- Approccio sperimentale;
- Approccio orientato agli obiettivi;
- Approccio orientato alla decisione;
- Approccio orientato alla fruibilità;
- Approccio *responsive*;
- Approccio *goal free* (indipendente dagli obiettivi);

Approccio sperimentale

- La preoccupazione principale è per l'ottenimento di risultati generalizzabili a partire dall'analisi di una specifica situazione organizzativa.
- Le attività di valutazione che utilizzano questo approccio si avvalgono di un gruppo sperimentale e di uno di controllo assegnando in maniera randomizzata i soggetti alle due condizioni.
- Tale procedura è impeccabile da un punto di vista formale ma difficile da realizzare sia per la presenza di numerose variabili di disturbo nel contesto organizzativo che per la difficoltà di costruire situazioni organizzative ad hoc.

Approccio orientato agli obiettivi

- Questo tipo di valutazione è adatto ad attività che vengono avviate in vista del raggiungimento di obiettivi specifici.
- Individuati gli stati futuri del sistema organizzativo che si intendono realizzare l'attività di valutazione consiste nello stabilire con le tecniche di ricerca ed analisi appropriate in quale misura la situazione del sistema è vicina/lontana a quella auspicata.
- Il criterio di valutazione è interno all'organizzazione (scarto tra attese e misura). Diversamente dall'approccio sperimentale non c'è generalizzabilità dei risultati. Ciò che conta è la non ambiguità, la esaustività e la misurabilità degli obiettivi.
- La centratura sugli obiettivi è un punto di forza (migliore consapevolezza e comprensione degli obiettivi da parte dei membri dell'organizzazione) e di debolezza (attenzione miope).

Approccio orientato alla decisione

- L'esigenza prioritaria di ogni programma di azione è l'efficienza del sistema di governo del programma stesso.
- La qualità di tale governo dipende dall'adeguatezza delle informazioni di cui possono disporre i decisori, pertanto la valutazione si pone l'obiettivo di modellare la propria azione sulle fasi e sulle esigenze del processo decisionale relativo al governo dei programmi e dei cambiamenti intrapresi.
- Chi produce questo tipo di valutazione deve essere in grado di costruire un vero e proprio sistema informativo flessibile e di garantire che le informazioni più coerenti con la fase in corso giungano ai decisori.
- Questo approccio introduce una maggiore attenzione agli utilizzatori dei risultati ma non spiega compiutamente come individuare le fasi in cui è necessario prendere decisioni e dunque disporre delle informazioni.

Approccio orientato alla fruibilità

- La domanda chiave di questo approccio è: chi dovrà utilizzare la valutazione? Pertanto la valutazione si misura sulla fruibilità da parte dei destinatari.
- Il focus è sull'influenza che diversi fattori possono avere sulla fruibilità reale della valutazione (ad es. variabili individuali, di contesto, di processo).
- Un ruolo centrale è svolto dal ruolo dei destinatari, il cui coinvolgimento è ottenibile con forme operative diverse (es. gruppi di lavoro).

Approccio responsive

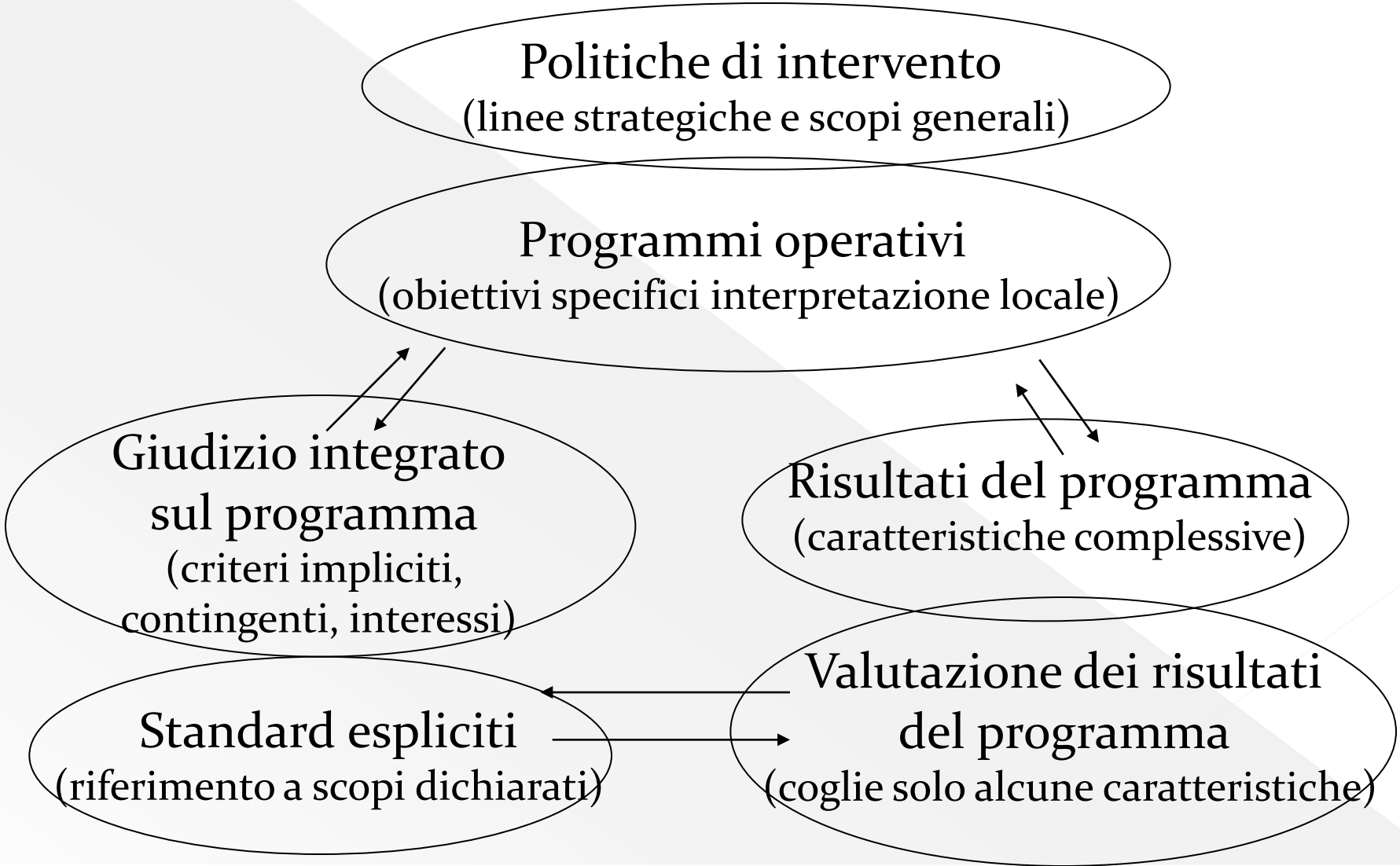
- È caratterizzato da un'impostazione diversa che non si pone l'obiettivo di raccogliere dati oggettivi ma di comprendere la situazione a partire dai molteplici punti di vista degli attori interessati all'esito dell'attività.
- Si tratta di un approccio "etnografico" che utilizza strumenti qualitativi al fine di ricostruire la visione organizzativa come emerge nelle interazioni quotidiane e restituirne una interpretazione agli attori.

Approccio goal free

Il presupposto di questo approccio è che gli obiettivi formalmente stabiliti di un programma non possono essere l'unico criterio di valutazione perché impediscono di vedere gli effetti del programma stesso non previsti all'origine.

- Le caratteristiche principali dell'approccio goal free sono:
  - La rivalutazione del significato da attribuire agli effetti imprevisti dell'azione organizzativa solitamente considerati fattori di disturbo o prodotto di errori;
  - La riduzione degli errori di valutazione che possono derivare dal conoscere in anticipo gli obiettivi dell'intervento garantendo così che il valutatore possa mantenere attenzione a tutto campo non solo sugli effetti voluti ma anche su quelli non previsti
  - Il ruolo di maggiore indipendenza ed autorevolezza del valutatore in rapporto agli attori implicati nei processi organizzativi che è chiamato a valutare.

Valutazione come negoziazione di significati



La valutazione è negoziazione e non solo raccolta di informazioni

- Le politiche generali forniscono solo le linee guida che controllano in modo lasco i comportamenti reali
- Le politiche generali ed i comportamenti reali dipendono da valutazioni formalizzate ed informali di ciò che sta succedendo e di come sta andando l'attività
- Queste valutazioni catturano solo un parte della qualità di un'attività in modo necessariamente approssimativo e di parte
- Nella realtà quotidiana giudizi e valutazioni su un'attività si producono attraverso l'interazione tra varie fonti di informazione, valori ed aspettative degli attori
- Solo una parte di queste variabili è rappresentata esplicitamente negli obiettivi e negli standard assegnati ufficialmente ad un'attività
- Il processo di valutazione e le azioni che ne derivano sono influenzate anche da fattori più generali del contesto organizzativo e sociale (attese, risorse, desiderabilità sociale, ecc.)

Riflessioni a margine sulla ricerca in organizzazione

- Occorre decidere perché fare ricerca e come farla
- La ricerca deve prestare attenzione alle conseguenze per l'azione organizzativa e fornire indicazioni operative utili e spendibili
- La ricerca deve "parlare il linguaggio" dell'organizzazione

LAVORARE NELLE ORGANIZZAZIONI

I Gruppi di Lavoro

I gruppi di lavoro

il gruppo di lavoro è:

- Un punto di osservazione speciale per scoprire i processi psicosociali;
- Un microsistema sociale che si fonda su relazioni di reciprocità e sentimenti di appartenenza orientati al raggiungimento di scopi.

- **Gruppi formali**

  Creati dall'organizzazione, hanno un responsabile, le interazioni sono definite formalmente attraverso un organigramma
- **Gruppi informali**

  nati da interessi comuni,non necessariamente connessi agli scopi organizzativi;
- **Gruppi sindacali**

  la cui appartenenza è volontaria ed esprime un'aggregazione per interessi e diritti; sono formalmente riconosciuti compiti di rappresentanza dei lavoratori e di contrattazione sugli stipendi e sulle condizioni lavorative.

Gruppi formali

- *Gruppi di lavoro stabili* (dipartimenti, reparti etc.)

  un insieme di lavoratori che fanno riferimento ad un capo e che rappresentano lo strumento organizzativo normale;

- *Task forces*

  gruppi formati da lavoratori che devono operare in rapporto ad uno specifico problema (es. team di progetto);

- *Team*

  gruppi di un elevato livello di interazione tra i membri e con il loro responsabile; i membri hanno un'elevata interdipendenza e cooperazione;

- *Team autogestiti*

  cooperazione e capacità di interagire, sono concordati i modi di eseguire le attività, i tempi, le forme di autodisciplina necessarie per raggiungere lo scopo.

Processi di costruzione e ricostruzione del gruppo di lavoro (Mc Grath, 1984)

I gruppi di lavoro sono caratterizzati da quattro categorie di processi:

- **Processi di costruzione**

  riguardano i processi di socializzazione, di adattamento e di rielaborazione degli obiettivi;

- **Processi operativi**

  riguardano le operazioni che il gruppo mette in atto per perseguire gli scopi per cui è nato. Si considerano i processi di monitoraggio dell'attività svolta sul coordinamento, sulla leadership sulla validità ed i costi delle tecnologie usate in rapporto ad alternative disponibili o potenziali.

- **Processi di ricostruzione**

  si considerano i cambiamenti conseguenti alla realizzazione del compito o del progetto. **Apprendimento collettivo** (acquisizione sul campo di un conoscenza comune) diventa **apprendimento organizzativo.**

- **Processi di interazione con l'esterno**

  riguardano le relazioni con il contesto organizzativo e con l'ambiente, attraverso azioni tese all'acquisizione di risorse (*foundrising*); gestione delle relazioni nel gruppo e tra il gruppo e l'ambiente (modifiche nella struttura, variazioni nel sistema dei ruoli e della leadership).

Le strutture del gruppo di lavoro

il gruppo è portatore di diverse strutture, parzialmente modificabili .

- <u>Struttura affettiva</u>

  Si identifica il peso delle relazioni affettive sulla produttività dei membri;

- <u>Struttura di comunicazione</u>

  reticoli centralizzati,reticoli informali sovrapponibili a quelli formali che rendono complessa la struttura.

- <u>Struttura di potere</u>

  tipologia delle forme di potere sociale (French e Raven, 1959) che caratterizzano la struttura di un gruppo di lavoro:

→ potere di fornire ricompense;

→ potere coercitivo;

→ potere di esperienza (e di competenza)

→ potere di autorità legittima;

→ potere di informazione

Possibile compresenza di differenti tipi di potere all'interno del gruppo che condizionano il suo comportamento concreto.

- <u>Struttura di status</u>

  Esprime il differente valore attribuito dall'organizzazione alle posizioni interne a certi gruppi o a quelle concordate tra i membri.

  Le differenze di status richiedono l'adozione di criteri di giustizia distributiva (Homans, 1950).

  Si formano norme e regole comuni interne al gruppo che si riflettono sulla scelta di comportamenti ed influiscono sulla produttività e funzionalità organizzativa ma possono essere anche uno strumento strategico contro l'organizzazione.

- Struttura dei ruoli

  i ruoli rappresentano insiemi di aspettative condivise circa la condotta che una persona dovrebbe attuare.

Ruoli prescritti sono definiti dall'organizzazione in relazione alle sue necessità;

Ruoli emergenti si sviluppano spontaneamente per esigenze di funzionamento.

Effetti di ruolo:

- Discrepanze tra *ruolo prescritto* e *ruolo percepito* (ambiguità di ruolo);
- Incoerenza tra *ruolo prescritto* e condizioni personali o situazionali che intervengono nel ricoprire il ruolo (conflitto di ruolo);

Criteri di valutazione del funzionamento di un gruppo di lavoro.

Sono riferiti ai seguenti ambiti:

- produttività ed efficienza del gruppo (es. qualità/quantità del prodotto);
- Interazioni tra i membri (identificazione, sentimenti di appartenenza, coesione etc.);
- Soddisfazione dei clienti/utenti del gruppo di lavoro;
- Giudizio dei responsabili dell'organizzazione.

Dimensioni del gruppo.

L’aumento delle dimensioni comporta:

- Difficoltà di partecipazione e di espressione;
- Formazione di sotto-gruppi che rendono più complessa la vita del gruppo (es. nella fase di decisione ed esecuzione di un compito);
- Irrigidimenti nell’articolazione delle posizioni e dei ruoli rivestiti dai membri all’interno del gruppo.

La capacità produttiva potenziale del gruppo non potrà esprimersi in un’equivalente capacità produttiva reale in quanto all’aumentare delle dimensioni aumenta la richiesta di energie e di tempo spendibili per la gestione ed il coordinamento.

Gruppi di lavoro e cooperazione

La cooperazione nasce dalla condivisione degli scopi di un gruppo e dalla costituzione di un ordine di significati comuni;

Sono in gioco processi comunicativi e processi "politici" nella definizione della situazione.

Nella costruzione di un gruppo di lavoro:

- la prima fase di impostazione del progetto in comune comporta lo scambio di idee, di schemi di riferimento ;

L'obiettivo è raggiungere un accettabile livello di condivisione sull'interpretazione della situazione;

- La fase di pianificazione operativa e di esecuzione, possono realizzarsi con uno scambio informativo che funziona da elemento di coordinamento sotto forma di contributo individuale

La leadership nei gruppi di lavoro

- È un modo di articolare le sue strutture interne, di coordinarle in funzione degli scopi, di autoregolare i dinamismi interni ed i rapporti con l'ambiente.
- È un processo di influenza, caratterizzata dalla capacità di determinare un consenso volontario, un'accettazione soggettiva e motivata nelle persone rispetto a certi obiettivi del gruppo.
- È la capacità di persuadere gli altri a mettere in secondo piano gli interessi personali al fine di perseguire uno scopo comune.

Leadership come capacità di influenzare gli altri.

I diversi tipi di influenza sociale riproducono la forma gerarchica assunta dall'organizzazione in molti casi, in altri si esprimono in modo indipendente dalla concreta posizione sociale ricoperta dagli individui.

Leader vs. Manager

- Il dirigere richiede di focalizzarsi prevalentemente sulla pianificazione, sulla realizzazione, sul controllo e sull'assunzione di responsabilità, rispetto ai risultati da conseguire;

- L'essere *leader* richiede di saper orientare, guidare, motivare gli altri ad andare oltre la routine, premiarli per la loro scelta di impegno creativo con la vita del gruppo.

Kotter (1990) evidenzia quattro ruoli attraverso cui si concretizza la funzione di influenza esercitata da leader e dirigenti in modo differente:

Funzioni	Manager	Leader
Decidere cosa si deve fare	Operano sugli scopi futuri, prestando attenzione alle modalità tecniche della pianificazione	Rivolti a progettare, riconoscere ed affrontare nuove richieste; considerano nuove opportunità di crescita;
Creare reti di interazione sociale per svolgere il lavoro	Operano mediante schemi e regole di organizzazione che permettano di istituire una chiara struttura sociale	Si impegnano a creare una percezione comune della necessità di intraprendere una determinata direzione

Funzioni	Manager	Leader
Dirigere il lavoro produttivo	Cercano di trovare soluzioni adatte che permettano di mantenere un equilibrio tra esigenze individuali ed organizzative	Orientati allo sviluppo delle persone, creano le condizioni che consentono loro di operare al massimo delle loro potenzialità;
Assicurare il livello di prestazione	Utilizzano un sistema di verifica-controllo delle prestazioni caratterizzato da standard e procedure di misura e di valutazione.	Considerano le motivazioni attivate, la concezione condivisa del significato del lavoro.

LAVORARE NELLE ORGANIZZAZIONI

La Cultura Organizzativa

DEFINIZIONE DI CULTURA

LA CULTURA CONSISTE IN UN INSIEME DI ASSUNTI DI BASE - INVENTATI, SCOPERTI O SVILUPPATI DA UN GRUPPO NELL'AFFRONTARE PROBLEMI DI ADATTAMENTO INTERNO E DI INTEGRAZIONE ESTERNA- CHE HA FUNZIONATO TALMENTE BENE DA ESSERE CONSIDERATO VALIDO E PERTANTO DA TRASMETTERE AI NUOVI MEMBRI COME UN MODO APPROPRIATO PER PERCEPIRE, PENSARE, SENTIRE QUEL DETERMINATO PROBLEMA.(Edgard Schein, 1985)

LA CULTURA ORGANIZZATIVA

LA CULTURA ORGANIZZATIVA DESCRIVE GLI ASSUNTI FONDAMENTALI DI UNA ORGANIZZAZIONE CIRCA I VALORI, LE CREDENZE, LE NORME, I SENTIMENTI, IL LINGUAGGIO E I MITI CHE DANNO SIGNIFICATO ALL'APPARTENENZA ORGANIZZATIVA E SONO COLLETTIVAMENTE ACCETTATI DA UN GRUPPO COME GUIDA PER I COMPORTAMENTI.

CULTURA ORGANIZZATIVA E CAMBIAMENTO

COMPRENDERE E GESTIRE LA CULTURA ORGANIZZATIVA RAPPRESENTA UN FATTORE CRITICO DI SUCCESSO.

LE ORGANIZZAZIONI POSSONO CAMBIARE E GESTIRE LA PROPRIA CULTURA.

LE ORGANIZZAZIONI CHE NON MODIFICANO LA LORO CULTURA PERDONO IL VANTAGGIO COMPETITIVO.

CULTURA ORGANIZZATIVA: GLI ASSUNTI DI BASE

GLI ASSUNTI DI BASE CHE MOLTE ORGANIZZAZIONI SVILUPPANO RISPONDONO A DOMANDE FONDAMENTALI QUALI:

- COME LA NOSTRA ORGANIZZAZIONE SI ***RELAZIONA AL SUO AMBIENTE/TERRITORIO***?
- COME ***IMPARIAMO*** E ***COMUNICHIAMO***?
- COSA CI ASPETTIAMO DALLE ***PERSONE*** E DALLE ***RELAZIONI***?

GLI ASSUNTI DI BASE SI RIFERISCONO SIA ALL'AMBIENTE INTERNO CHE ESTERNO.

DUE DIFFERENTI SISTEMI CULTURALI

GEM CORPORATION

SISTEMA CULTURALE

1. Le persone sono responsabili e motivate ad autogestirsi
2. Gli individui sono la risorsa primaria di idee
3. La verità è pragmaticamente scoperta utilizzando i gruppi raccogliere idee e produrre alternative
4. Idee contrastanti sono considerate una risorsa e i membri si considerano come una famiglia organizzativa che si prende cura gli uni degli altri.

Comportamenti osservabili

Le persone lavorano in un contesto aperto con poche porte sugli uffici; le conversazioni sono intense e talvolta argomentative. Prevale l'armonia.

MAX CORPORATION

SISTEMA CULTURALE

1. Le persone sono disciplinate e leali nel portare avanti le direttive
2. Le relazioni organizzative rispettano le gerarchie; sono lineari e verticali.
3. La verità è prerogativa degli anziani, e dei soggetti più alti in grado.
4. Ciascuna persona ha un suo spazio che non può essere invaso.
5. L'organizzazione si cura dei suoi membri all'interno di ciascuna unità operativa.

Comportamenti osservabili

Le persone lavorano nei loro uffici con le porte chiuse; c'è poco dialogo; le riunioni sono condotte attenendosi all'agenda; la deferenza all'autorità è rispettata; prevale la formalità.

CULTURA ORGANIZZATIVA: GLI ASSUNTI DI BASE

MOLTE ORGANIZZAZIONI SVILUPPANO ASSUNTI DI BASE CHE CON RIFERIMENTO A:

- RELAZIONI CON L'AMBIENTE/TERITORIO
- SISTEMI DI APPRENDIMENTO
- LINGUAGGIO E COMUNICAZIONE
- PERSONE
- RELAZIONI INTERNE

RELAZIONI CON L'AMBIENTE E TERRITORIO

RIUARDANO L'INSIEME DEGLI ASSUNTI RELATIVI AL MODO DI CONSIDERARE I CLIENTI, IL MERCATO E L'INSIEME DEI CONCORRENTI/COPETITORS.

CULTURA ORGANIZZATIVA: GLI ASSUNTI DI BASE

STRATEGIE DI APPRENDIMENTO

OGNI ORGANIZZAZIONE E' IN GRADO DI SVILUPPARSI IN FUNZIONE DELLE STRATEGIE DI APPRENDIMENTO ADOTTATE, IN RAPPORTO ALLA MODALITA' DI DEFINIZIONE E COMPRENSIONE DELLA REALTA'.

ALCUNE ORGANIZZAZIONI CERCANO DI APPRENDERE ATTRAVERSO LA SPERIMENTAZIONE E L'ACQUISIZIONE/RICERCA DI FEEDBACK.

ALTRE, INVECE, CREDONO CHE LA REALTA' SI RIVELA INTUITIVAMENTE E SCATURISCE DALLE DECISIONI DEI CAPI .

STRATEGIE DI APPRENDIMENTO

SUL PIANO PRATICO LE IMPLICAZIONI SONO RILEVANTI IN TERMINI DI :

- PROSPETTIVE DI PIANIFICAZIONE (BREVE-LUNGO TERMINE)
- LIVELLI DI RESPONSABILITA' (EMPOWERMENT O DIPENDENZA DAI CAPI)
- CREDENZE CIRCA IL CAMBIAMENTO E L'ACQUISIZIONE DELLE INNOVAZIONI (ATTRAVERSO GLI INDIVIDUI O ATRAVERSO I GRUPPI)

LINGUAGGIO E SISTEMI DI COMUNICAZIONE

GLI STILI DI LINGUAGGIO E DI COMUNICAZIONE DEFINISCONO IL MODO DI OPERARE DELLE ORGANIZZAZIONI, PERCHE' INFLUENZANO LE STRATEGIE ATTRAVERSO LE QUALI GLI INDIVIDUI METTONO IN ATTO LE LORO CONDOTTE.

NELLE ORGANIZZAZIONI TRADIZIONALI TUTTI (MANAGER E COLLABORATORI) SONO CONDIZIONATI DALLA PRATICA "PUT IT IN WRITING" PER REALIZZARE LE AZIONI.

NELLE ORGANIZZAZIONI IN RAPIDO CAMBIAMENTO CARATTERIZZATE DA MODALITA' INFORMALI PREVALE LA CULTURA ORALE, INTESA COME CRITERIO DI CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI.

CULTURA ORGANIZZATIVA: GLI ASSUNTI DI BASE

LE PERSONE

LE IDEE CHE LE ORGANIZZAZIONI ESPRIMONO CIRCA LA NATURA DEGLI INDIVIDUI RAPPRESENTA UN ASSUNTO FONDAMENTALE DELLA CULTURA. SI TRATTA DI UNA SORTA DI TEORIA IMPLICITA CIRCA LA NATURA UMANA E LE MODALITA' ATTRAVERSO LE QUALI PUO' ESSERE GESTITA.

CULTURA ORGANIZZATIVA: GLI ASSUNTI DI BASE

LE PERSONE

ALCUNE ORGANIZZAZIONI ASSUMONO CHE GLI INDIVIDUI SONO AUTOCENTRATI, COMPETITIVI E DISPONIBILI ALL'ALTRUISMO SOLO PER VANTAGGIO INDIVIDUALE.

ALTRE INVECE ASSUMONO CHE GLI INDIVIDUI SONO DEI TEAM PLAYER, COOPERATIVI E DISPOSTI AD IMPEGNARSI PER GLI OBIETTIVI COMUNI.

E' EVIDENTE COME QUESTA DIVERSA CARATTERIZZAZIONE DELLA CONCEZIONE DELL'UOMO INFLUENZA TUTTI GLI STRUMENTI E MODALITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE E STRATEGIE DI SVILUPPO.

RELAZIONI INTERNE

LA CHIAVE DI DEFINIZIONE DEL SISTEMA DI RELAZIONI INTERNE RIGUARDA L'ASSUNTO CIRCA CHI HA (GESTISCE) IL POTERE E COME IL POTERE VIENE UTILIZZATO

OGNI ORGANIZZAZIONE E' UN SISTEMA DI DISTRIBUZIONE/ALLOCAZIONE DEL POTERE ESPLICITO ED IMPLICITO NECESSARIO PER LA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI.

RELAZIONI INTERNE

ALCUNE ORGANIZZAZIONI ESPRIMONO UN SISTEMA DI POTERE FORTEMENTE CENTRALIZZATO ED AUTOCRATICO (ENRY FORD II) TALE DA DEFINIRE UN SISTEMA DI RELAZIONI ALTAMENTE COMPETITIVO IN TERMINI PERSONALISTICI E ALTAMENTE COLLUSIVO.

ALTRE ESPRIMONO UN SISTEMA DI POTERE DISTRIBUITO, DELEGANTE, TEAM ORIENTED (LEE IACOCCA) CHE DETERMINA MAGGIORE RESPONSABILIZZAZIONE, ORIENTAMENTO PER OBIETTIVI, FINALIZAZIONE ALLA QUALITA' ED AI CLIENTI.

LE DIMENSIONI DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA

PER COMPRENDERE ED INTERPRETARE ADEGUATAMENTE UNA CULTURA ORGANIZZATIVA OCCORRRE ESAMINARE CON ATTENZIONE DUE FATTORI.

- LE ORIGINI DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA E DEI SUOI VALORI
- I CONTENUTI ED I SIGNIFICATI AD ESSA ATTRIBUITI

LE ORIGINI DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA

LE CARATTERISTICHE DI FONDAZIONE DI UNA CULTURA ORGANIZZATIVA POSSONO RIFERIRSI A:

UNA LEADERSHIP ***CARISMATICA*** CHE SI ESPRIME IN PRESENZA DI UN LEADER FORTE CHE INDUCE AD INTERNALIZZARE I VALORI E LE NORME E A FAVORIRE UNA IDENTIFICAZIONE DIRETTA. IL LEADER E' VISTO COME LA GUIDA E LA FONTE DI ISPIRAZIONE.

UN SISTEMA DI ***TRADIZIONI ACQUISITE*** CHE HA UNA ORIGINE PIU' ANONIMA IN QUANTO E' IL FRUTTO DI UNA STABILIZZAZIONE DI PRATICHE E REGOLE DI VOLTA IN VOLTA INDIVIDUATE COME FUNZIONALI ALL'ORGANIZZAZIONE. IL VALORE CENTRALE E' RAPPRESENTATO DALL'ESPERIENZA. CIO' CONSENTE AGLI INDIVIDUI DI CONOSCERE LA NATURA E GLI OBIETTIVI DELL'ORGANIZZAZIONE E DI ATTENDERSI MODALITA' DI TRATTAMENTO ESPLICITE/MANIFESTE.

CULTURA ORGANIZZATIVA E CLIMA

LA CULTURA ORGANIZZATIVA SI BASA SU VALORI CONDIVISI ED ASSUNTI SUL “COME” LE COSE DEVONO ESSERE FATTE (AMBIENTE IDEALE)

IL CLIMA SI BASA SU PERCEZIONI CONDIVISE SU “COME “ LE COSE SONO FATTE (INTANGIBILITA’ DELL’ATTUALE AMBIENTE INTERNO)

CLIMA ORGANIZZATIVO

IL CLIMA ORGANIZZATIVO RAPPRESENTA LA QUALITA' RELATIVAMENTE STABILE DELL'AMBIENTE INTERNO, COSI' COME è PERCEPITO DAI SUOI MEMBRI.

LA PERCEZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE DA PARTE DEI COLLABORATORI RAPPRESENTA LA BASE DI SVILUPPO DEL LORO ATTEGGIAMENTO VERSO L'ORGANIZZAZIONE STESSA.