



UNIVERSITA' POLITECNICA DELLE MARCHE

FACOLTA' DI INGEGNERIA

Corso di Laurea triennale INGEGNERIA MECCANICA

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE IN UN IMPIANTO INDUSTRIALE

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN AN INDUSTRIAL PLANT

Relatore: Chiar.mo

Prof. Ing. **Filippo Emanuele Ciarapica**

Tesi di Laurea di:

Simone Gabrielli

A.A. 2019/2020

*. . . alle mie nonne Rosina e Luciana,
e ai miei genitori Cesare e Antonella*

Indice

INTRODUZIONE.....	6
CAPITOLO 1. LA COMUNICAZIONE	9
1.1 Definizione.....	9
1.2 Come comunicare.....	11
1.3 Comunicazione d'impresa.....	14
1.3.1 Gli scopi della comunicazione d'impresa	15
1.3.2 Efficienza della comunicazione d'impresa	17
1.4 Modalità di comunicazione d'impresa	22
1.4.1 Comunicazione d'impresa in base al regolamento.....	23
1.4.1.1 <i>Comunicazione formale</i>	24
1.4.1.2 <i>Comunicazione informale</i>	29
1.4.2 Comunicazione d'impresa in base all'espressione.....	31
1.4.2.1 <i>Comunicazione verbale</i>	31
1.4.2.2 <i>Comunicazione non verbale</i>	35
1.5 Classificazione della comunicazione d'impresa secondo target	38
1.5.1 Comunicazione esterna.....	38
1.5.2 Comunicazione interna.....	41
1.6 Classificazione della comunicazione d'impresa secondo obiettivi	42
1.6.1 Comunicazione di marketing	42
1.6.2 Comunicazione gestionale	45
1.6.3 Comunicazione economica-finanziaria	49
1.6.4 Comunicazione istituzionale	51

1.7 Comunicazione di crisi	55
CAPITOLO 2. IL RUOLO DEL CAPO	60
2.1 La leadership	65
2.1.1 Tipologia di leadership.....	69
2.1.2 Lo stile di leadership.....	73
2.1.3 Acquisizione della leadership	76
2.1.4 Leadership e leader.....	77
2.1.5 I compiti della leadership	81
2.1.5.1 <i>La leadership per l'immagine aziendale</i>	85
2.1.5.2 <i>Intelligenza emotiva</i>	86
2.2 Gestire il cambiamento e la complessità	89
2.2.1 In cosa consiste il cambiamento?	90
2.2.2 Trasformazione attraverso la leadership.....	93
2.2.3 Trasformazione attraverso le risorse	96
2.3 Gestione dei conflitti.....	97
2.3.1 Vantaggi e svantaggi del conflitto	99
2.3.2 Stile di gestione di un conflitto	102
2.4 La negoziazione.....	104
2.4.1 Stile dei negoziatori	105
2.4.2 Stile di negoziazione.....	106
2.4.2.1 <i>Negoziazione operativa</i>	107
2.4.3 Le fasi della negoziazione	109
CAPITOLO 3. IL LAVORO DI GRUPPO	114
3.1 Il gruppo nel sociale	115
3.1.1 Classificazione dei gruppi.....	117
3.2 Team building	120

3.2.1	Caratteristiche dei membri del team	123
3.2.1.1	<i>Motivazioni</i>	124
3.2.1.2	<i>Fattori motivanti</i>	127
3.2.1.3	<i>Criteri di selezione</i>	129
3.2.2	Step del team building	130
3.2.2.1	<i>Teoria di Tuckman</i>	130
3.2.2.2	<i>Teoria di Lacoursiere</i>	132
3.2.3	Leader nel team building	136
3.3	Team working	139
3.3.1	Classificazione dei team.....	143
3.3.2	Dimensione del team.....	145
3.3.3	I vantaggi e svantaggi del lavoro di gruppo.....	146
3.3.4	Controllo del funzionamento del team working	148
3.3.5	La condivisione e l'attuazione di un metodo di lavoro nel team.....	153
3.4	Gestione delle riunioni	155
3.4.1	Tipologie di riunioni	155
3.4.2	Fasi della riunione	159
3.4.2.1	<i>Conclusione della riunione</i>	163
	CONCLUSIONE.....	165
	BIBLIOGRAFIA.....	168
	SITOGRAFIA	173

INTRODUZIONE

La gestione delle risorse umane, in questi ultimi anni, sta attirando sempre di più l'attenzione da parte delle imprese; infatti, i cambiamenti radicali soprattutto in campo tecnologico hanno modificato considerevolmente le modalità operative del personale.

Le aziende si sono rese conto dell'importanza delle competenze, delle conoscenze e delle capacità di apprendimento dei propri dipendenti, facendo nascere l'esigenza di intercettare il miglior personale possibile presente sul mercato.

È opportuno riflettere sul fatto che le persone rappresentano il vero patrimonio aziendale, infatti il loro know-how costituisce un aspetto fondamentale per la competitività aziendale.

È necessaria, quindi, una corretta gestione delle risorse umane, in grado oltre che di risolvere le eventuali problematiche anche di motivare ed incentivare il personale.

Innovativi, a tal proposito, sono gli aspetti connessi al team building e al team working.

In questo elaborato mi sono focalizzato maggiormente sull'aspetto interiore delle persone che compongono le risorse umane di un'azienda, e di conseguenza su come gestirle al meglio.

La metodologia usata risulta essere l'analisi della letteratura esistente sul tema della gestione delle risorse umane.

Il presente lavoro si articola in tre capitoli nei quali si affrontano differenti tematiche da quelle relative alla comunicazione, in particolare quella d'impresa, allo stile di leadership e alla costruzione del team.

Nel primo capitolo mi sono soffermato sulle varie modalità di comunicazione e come devono essere usate in modo efficace, infatti ho analizzato le diverse forme e (i relativi obiettivi), quali:

- Comunicazione di marketing;
- Comunicazione gestionale;
- Comunicazione economica-finanziaria;
- Comunicazione istituzionale.

Nel secondo capitolo ho posto l'attenzione sul ruolo del capo, cercando di spiegare come si diventa un capo efficace attraverso stili di leadership che tengano conto sia degli aspetti umani, che di quelli produttivi e organizzativi. La mia analisi approfondisce la

figura del Leader a confronto con il Manager rispetto alla gestione del cambiamento e della complessità.

Infine, ho esaminato ed evidenziato il tema della gestione dei conflitti, valutando sia le variabili interne che quelle esterne all'azienda; la negoziazione risulta spesso essere il metodo migliore per trovare soluzioni a tesi/visioni diverse.

Nell'ultimo capitolo pongo il focus della ricerca sul lavoro di gruppo (Team Building), approfondendo l'importanza del team working, elencando la finalità posta, gli obiettivi da condividere e le attività da realizzare ex ante per la costruzione di un gruppo lavoro efficiente ed efficace.

Concludo il mio lavoro, evidenziando i vantaggi di lavorare in gruppo e del corretto funzionamento del Team e delle riunioni.

CAPITOLO 1. LA COMUNICAZIONE

1.1 Definizione

Comunicazione deriva dal latino comunicatio-onis, in senso ampio e generico, indica l'azione, il fatto di comunicare, cioè di trasmettere ad altro o ad altri¹. In altre parole, è una trasmissione e un'interazione di fatti, idee, opinioni, sentimenti e atteggiamenti. È la capacità dell'uomo di comunicare oltre le barriere e o i confini che ha inaugurato il progresso dell'umanità. In conclusione, non c'è una definizione precisa e univoca, ma vengono sottolineati diversi punti di vista. L'American Management Association afferma che la comunicazione "is any behaviour that results in an exchange of meaning"².

Peter Little definisce la comunicazione come "the process by which information is transmitted between individuals and/or organizations so that an understanding response result"³.

¹ Definizione comunicazione dall'enciclopedia online Treccani.

² La comunicazione è qualsiasi comportamento che si traduca in uno scambio di significato.

³ La comunicazione è il processo attraverso il quale l'informazione è trasmesso tra individui e/o organizzazioni in modo tale da ottenere una risposta comprensiva.

Newman e Summer Jr. sostengono che "Communication is an exchange of facts, ideas, opinions or emotions by two or more persons"⁴. Secondo Keith Davis, "the process of passing the information and understanding from one person to another. It is essentially a bridge of meaning between the people. By using the bridge a person can safely across the river of misunderstanding"⁵.

Louis A. Allen dichiara: "Communication is the sum total of all the things that a person does, when he wants to create an understanding in the mind of another. It involves a systematic and continuous process of telling, listening and understanding"⁶.

Herbert Paul Grice, nel 1975, afferma: "La comunicazione è un processo costituito da un soggetto che ha intenzione di far sì che il ricevente pensi o faccia qualcosa". Tutte queste definizioni sono accomunate dallo scopo di informare gli interlocutori e di ricevere da parte loro il riscontro dovuto.

⁴ La comunicazione è uno scambio di fatti, idee, opinioni o emozioni di due o più persone.

⁵ Il processo di trasmissione delle informazioni e della comprensione da una persona ad un'altra. È essenzialmente un ponte di significato tra le persone. Usando il ponte una persona può tranquillamente attraversare il fiume del malinteso.

⁶ La comunicazione è la somma totale di tutte le cose che una persona fa, quando vuole creare una comprensione nella mente di un altro. Implica una sistematica e continua processo di dire, ascoltare e comprendere.

1.2 Come comunicare

La prima teoria su come comunicare fu messa per iscritto da Claude E. Shannon nel 1948 su un articolo del Bell System Technical Journal⁷, nell'anno seguente insieme a W. Weaver pubblicarono il libro "The Mathematical Theory of Communication". Quest'ultimo illustra (Fig.1) come il mittente da una fonte di informazioni produce un messaggio, che viene codificato attraverso un trasmettitore, il segnale viene inviato per mezzo di un canale di comunicazione che trasporta le informazioni che compongono il messaggio. Un ricevitore lo accoglie e decodifica il segnale del messaggio destinato alla consegna. L'unico limite di questo modello è la mancanza di verifica della giusta e corretta ricezione del messaggio da parte del destinatario, nonché la differenza della comunicazione con l'informazione. Infatti, alcuni anni dopo Schramm aggiunse l'analisi del feedback⁸, solo grazie a questo si può essere certi o meno che il destinatario abbia compreso il senso del messaggio volutamente spedito dal mittente. La comunicazione è efficace solo quando il

⁷ Era una rivista sugli "aspetti scientifici e ingegneristici della comunicazione elettrica" e relativi argomenti tecnologici. È stato pubblicato per la prima volta da Bell Labs nel 1922. Nel 1984 ha cambiato nome in Bell Labs Technical Journal.

⁸ Feedback «fiidbäk» (o feed-back) s. ingl. (pl., raro, feedbacks «fiidbäks»), usato nel linguaggio tecnico e scientifico, termine equivalente all'italiano retroazione, che designa il processo per cui l'effetto risultante dall'azione di un sistema, si riflette sul sistema stesso per variarne o correggerne opportunamente il funzionamento.

destinatario ha recepito, interpretato e capito esattamente quello che volesse dire la fonte; l'efficacia della comunicazione si misura dal risultato.

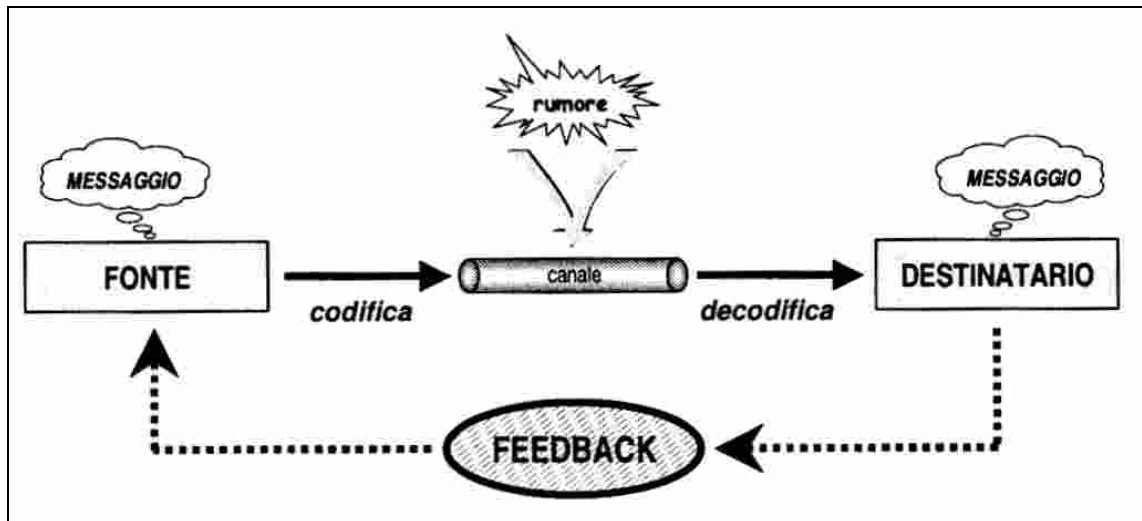


Fig.1 – Metodo di comunicazione

Dalla teoria di Shannon si possono analizzare attentamente gli elementi che compongono il ciclo di comunicazione⁹.

1. Mittente: la persona che desidera trasmettere il messaggio è nota come mittente. Il mittente avvia il messaggio e modifica il comportamento del destinatario.
2. Messaggio: l'oggetto di qualsiasi comunicazione che deve esistere nella mente del mittente.

⁹ VIKRAM BIEN, *Business Communication*, Priya

3. Codifica: l'insieme delle parole, delle immagini, dei simboli e dei suoni che la fonte ha selezionato e utilizzato per rappresentare il messaggio
4. Canale di comunicazione: il mezzo scelto dal mittente attraverso il quale passa il messaggio. È il collegamento che tra il mittente e il destinatario.
5. Ricevitore: la persona che riceve il messaggio si chiama destinatario. Il processo di comunicazione è incompleto senza l'esistenza del destinatario che cerca di capire il messaggio.
6. Decodifica: il processo mediante il quale il destinatario interpreta e trasforma il messaggio in pensiero
7. Feedback: le informazioni devono risalire da dove sono iniziate, in modo che possa sapere la reazione del ricevitore. La reazione o risposta del ricevitore è nota come feedback.
8. Brain drain: letteralmente fuga di cervelli, si verifica quando c'è un'incomprensione del ciclo in qualsiasi momento. Da parte del mittente che ha sbagliato a codificare il messaggio, da parte del destinatario che ha sbagliato a decodificarlo.

1.3 Comunicazione d'impresa

La comunicazione d'impresa è l'insieme dei processi relazionali che l'impresa attiva per influenzare gli atteggiamenti e i comportamenti dei propri interlocutori sociali e di mercato, nel perseguimento dei suoi obiettivi; dipende molto dal tipo di interlocutore e dalla finalità e dai contenuti della comunicazione.

La comunicazione ha un ruolo fondamentale per l'impresa poiché deve gestire i rapporti, attivare i contatti, creare e mantenere la fiducia di quest'ultimi.

La comunicazione aziendale è contrassegnata dalla formalità rispetto alla comunicazione personale e sociale.

Il successo di qualsiasi azienda dipende in larga misura da una comunicazione efficiente ed efficace tra i vari gruppi di dipendenti, proprietari e dipendenti, acquirenti e venditori, fornitori di servizi e clienti, venditori e potenziali clienti e anche tra persone all'interno dell'organizzazione e della stampa. Nello specifico, la comunicazione è usata per esplicitare agli interlocutori il proprio output sistemico, ovvero quello che l'azienda riesce a produrre. Gli stessi interlocutori devono attribuire un valore d'impresa più alto possibile, poiché dal momento che quello percepito è maggiore del

valore effettivo dell'impresa si avranno più investitori e di conseguenza più capitale per l'impresa stessa. Si può dedurre come la comunicazione sia valore stesso dell'azienda, la quale diffonde valore e soprattutto lo crea. Più la comunicazione è di qualità più il valore aumenta e viceversa. "Non è sufficiente saper fare ma occorre far sapere e saper rappresentare e argomentare"¹⁰ affinché il valore possa essere trasmesso e incrementato.

1.3.1 Gli scopi della comunicazione d'impresa

La comunicazione d'impresa ha come principale scopo quello di accrescere il valore aziendale. Si possono riscontrare ulteriori tipologie di comunicazione per raggiungere altri obiettivi¹¹:

1. Per istruzione: di natura direttiva. Il comunicatore trasmette con le direttive e le indicazioni necessarie al livello successivo, le istruzioni scorrono sostanzialmente dall'alto verso il basso livello.

2. Per l'integrazione: la funzione di integrazione della comunicazione prevede principalmente di realizzare interrelazioni tra le varie funzioni dell'organizzazione aziendale.

¹⁰ PASTORE A., VERNUCCIO M., *"Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management"*, Apogeo Education, 2008

¹¹ VIKRAM BISEN, *Business Communication*, Priya

3. Per informazione: lo scopo o la funzione della comunicazione in un'organizzazione è informare l'individuo, o il gruppo in merito al particolare compito o alle politiche e procedure aziendali.

Il top management riferisce le decisioni sulle politiche aziendali passando dapprima per il livello medio e in seguito per il livello inferiore. A sua volta, il livello inferiore informa il livello superiore della reazione attraverso il livello medio. Le informazioni possono scorrere verticalmente, orizzontalmente e diagonalmente attraverso l'organizzazione.

4. Per la valutazione: esame delle attività per formare un'idea o un giudizio sul valore d'impresa.

5. Per la direzione: la comunicazione è necessaria per impartire indicazioni da parte dell'alta direzione o manager al livello inferiore. Il dipendente può ottenere prestazioni migliori quando è diretto dal suo senior.

6. Per insegnare: è necessario un processo di comunicazione completo per insegnare ed educare i lavoratori riguardo la sicurezza sul lavoro. Questa comunicazione aiuta i lavoratori ad evitare incidenti, rischi.

7. Per influenzare: è fondamentale un processo di comunicazione completo per influenzare gli altri o essere influenzato. L'individuo che ne ha il potenziale può facilmente persuadere gli altri. Questo tipo di comunicazione implica la fornitura di feedback che indichi l'effetto della comunicazione.

8. Per la costruzione di immagini: un'impresa non può isolarsi dal resto della società. Ci deve essere l'interrelazione e l'interdipendenza tra la società e un'impresa operante. Attraverso un'efficace sistema di comunicazione esterna, un'impresa ha il compito di informare la società sui suoi obiettivi, attività, progressi e responsabilità sociale.

9. Per l'orientamento dei dipendenti: quando un nuovo dipendente entra a far parte dell'organizzazione non conosce i programmi, le politiche, e la cultura. La comunicazione consente di far conoscere le persone tra di loro e anche di informare su politiche e obiettivi e regolamenti aziendali.

1.3.2 Efficienza della comunicazione d'impresa

La difficoltà più grande è rendere le diverse tipologie di comunicazione più efficaci possibili attraverso piccole accortezze, e

soprattutto evitando gli ostacoli. Tra gli ostacoli c'è innanzitutto la scelta errata del mezzo, che se non idoneo, produce una comunicazione distorta e non recepita da chi di dovere. È importante tener conto anche delle barriere:

- Fisiche che mutano a seconda del tipo di comunicazione, per esempio il rumore per quella orale, o la cattiva scrittura per quelle scritte, o gli scarsi mezzi tecnologici per ricoprire tempi e distanze richieste.
- Semantiche come l'interpretazione delle parole che a volte può differire tra il mittente e il destinatario causato spesso dalla confusione tra significato connotativo¹² e denotativo¹³.
- Sociopsicologiche come l'atteggiamento, le opinioni e le emozioni, svolgono un ruolo importante nell'atto di comunicazione. Se il mittente è perplesso, preoccupato, eccitato, impaurito, nervoso, non sarà in grado di decifrare correttamente il messaggio.
- Mentali, fanno sì che le persone rifiutino l'ascolto delle opinioni altrui, poiché per status-coscienza sì è troppo consapevoli del proprio rango inferiore o superiore, e non si esprimono

¹² Consente giudizi qualitativi e reazioni personali.

¹³ Informare e denominare gli oggetti senza indicare alcun senso positivo o negativo

candidamente. Infatti, è dimostrato che l'essere umano reagisce in base alla fiducia che ripone nella fonte di informazione da cui proviene la comunicazione.

- Derivanti da una trasmissione difettosa, o da una cattiva conservazione del messaggio. Come ad esempio i messaggi orali che vengono persi a causa della scarsa capacità di ritenzione umana.

Le piccole accortezze per rendere più efficace la comunicazione sono molteplici:

- I. La chiarezza del messaggio che è trasmesso efficacemente solo se è correttamente formulato nella mente del mittente e del destinatario.
- II. La velocità della trasmissione del messaggio. Se il messaggio non è recapitato al momento opportuno, crea problemi per l'organizzazione.
- III. Il processo a due vie che fornisce feedback al mittente dal destinatario. Il feedback si riferisce alla trasmissione di informazioni riguardanti l'effetto di qualsiasi atto di comunicazione.
- IV. L'affidabilità poiché il destinatario deve avere fiducia nel mittente.

V. La completezza della comunicazione: messaggi incompleti possono creare incomprensioni.

VI. Il contenuto del messaggio deve essere significativo per il destinatario e deve essere compatibile con il suo sistema di valori. Il contenuto infatti, determina la risposta del pubblico.

VII. La precisione del mezzo di comunicazione che deve garantire l'accuratezza nella trasmissione di messaggi. Qualunque mezzo scelto dal mittente dovrebbe essere esaustivo per quel particolare tipo di informazioni che si vogliono inviare.

VIII. Deve tener conto delle capacità del pubblico. Le comunicazioni sono più efficaci quando richiedono il minimo sforzo da parte di destinatari.

IX. Il sistema di comunicazione dovrebbe essere il più economico possibile. Ma l'efficienza del sistema non dovrebbe essere sacrificata per raggiungere l'economia.

X. Il sistema di comunicazione dovrebbe garantire la segretezza e non dovrebbero esserci perdite di informazione. Diventa essenziale quando i messaggi sono di natura riservata.

Sviluppare e mantenere un sistema di comunicazione è il lavoro chiave di qualsiasi manager. Un buon sistema di comunicazione deve avere:

- Canale a due vie per ricevere il feedback e confrontarlo con il messaggio inviato per capire se la comunicazione è stata efficace. Pertanto, un manager dovrebbe non solo per informare, istruire e ordinare, ma dovrebbe anche essere pronto ad ascoltare.
- Chiarezza del messaggio nella mente del comunicatore prima di comunicare. Secondo Koontz e Donnell, "A communication possesses clarity when it is expressed in a language and transmitted in a way that can be comprehended by the receiver"¹⁴.
- Fiducia reciproca tra il mittente e il destinatario del messaggio, così da poter essere considerata una comunicazione eccellente. È un indicatore di un adeguato sistema di comunicazione in qualsiasi dipartimento o organizzazione.
- Tempestività di comunicazione; le vecchie informazioni sono meglio di niente.

¹⁴ Una comunicazione possiede chiarezza quando è espresso in una lingua e trasmesso in un modo che può essere compreso dal destinatario.

- Coerenza del messaggio che può essere raggiunta se il comunicatore mantiene la propria attenzione sull'obiettivo, sulle politiche e sul programma dell'impresa. Il messaggio non dovrebbe essere in conflitto con le comunicazioni precedenti, altrimenti, si crea confusione e anarchia nell'organizzazione.
- Feedback, fornisce una corretta comprensione del messaggio al destinatario. Il mittente deve verificare ad accertare se il destinatario ha compreso correttamente il messaggio.
- Flessibilità, il sistema di comunicazione sia abbastanza flessibile da adattarsi rapidamente al cambiamento dei requisiti, deve essere in grado di integrare facilmente le nuove tecniche di comunicazione.

1.4 Modalità di comunicazione d'impresa

La comunicazione all'interno dell'impresa può essere articolata in base al diagramma riportato di seguito.

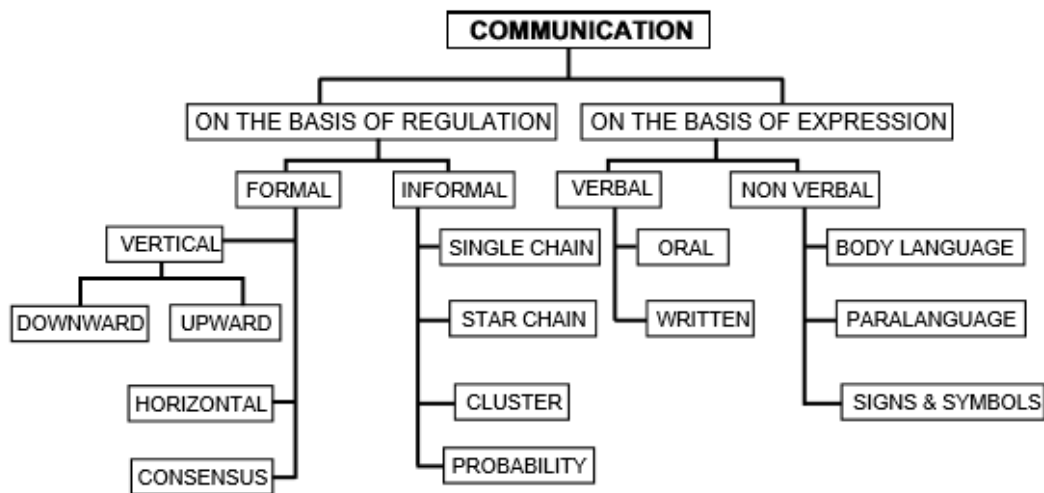


Fig.2 Forme di comunicazione¹⁵

1.4.1 Comunicazione d'impresa in base al regolamento

La comunicazione nell'azienda in base al regolamento si divide in formale e informale. Tra le due, la maggiormente utilizzata è quella formale, nella quale le informazioni fluiscono attraverso canali ufficiali prescritti dall'azienda, tutti i rappresentati e interlocutori di questa sono obbligati a seguire.

La comunicazione informale non deve seguire questi vincoli, non deve rispettare la gerarchia interna dell'azienda, ma è efficace quasi quanto quella formale.

¹⁵ VIKRAM B., *Business Communication*, Priya.

1.4.1.1 Comunicazione formale

La comunicazione formale può essere esaminata a partire dall'analisi dei suoi vantaggi e svantaggi.

I vantaggi sono:

- Il mantenimento dei ruoli di responsabilità a seconda delle posizioni ricoperte.
- Lo sviluppo di relazione interpersonale tra soggetti di grado adiacente
- La garanzia dell'uniformità nella diffusione delle informazioni;
- La diffusione automatica tra tutti i dipendenti
- Il riconoscimento di attendibilità della fonte

Di contro si rileva, un aumento del carico di lavoro dei vari gestori durante la trasmissione della comunicazione, un forte divario comunicativo tra dirigenti e impiegati di livello inferiore, infine richiede tempo perché segue la catena scalare dell'autorità. La comunicazione formale passa da un livello di autorità all'altro e può avvenire secondo diverse direzioni.

La comunicazione verso il basso risulta essere la più immediata; aiuta molto i subordinati poiché spiega loro l'organizzazione aziendale, li "mette in guardia" sulle aspettative di gestione che

l'azienda ha su di loro, trasmette motivazione e fornisce all'azienda un monitoraggio completo sui suoi subordinati, ovvero un feedback attivo. I problemi di questo tipo di diffusione della comunicazione sono molteplici, per esempio tra un livello e l'altro il messaggio può risultare distorto, o ancor peggio se durante la trasmissione delle informazioni non è presente almeno un rappresentante per livello potrebbero causarsi dei rallentamenti nel processo di trasmissione del messaggio. E ancora, non vi è la certezza di un carico di lavoro equamente distribuito causando così malumori nocivi per tutta la produzione dell'azienda. Per evitare questo tipo di problematiche i manager devono aver chiara l'informazione e saperla trasmettere correttamente. Non è necessaria la presenza, nella catena di informazione, tutti i livelli, ma il fine di abbreviare il percorso e la probabilità di distorsione del messaggio o la diffusione ininfluente per alcuni soggetti, certe posizioni possono essere saltate.

Opposta alla precedente è la comunicazione verso l'alto, dai subordinati ai superiori. Questa tipologia risulta essere molto utile sia per i subordinati che possono far sentire la propria voce per eventuali reclami, migliorando l'armonia nell'azienda; sia per i superiori che possono avere un feedback spontaneo da parte dei

dipendenti. In tal modo si creano nuovi canali non standardizzati come quelli per la comunicazione verso il basso, che comportano problematiche quali una forte distorsione del messaggio e un malessere da parte dei superiori saltati in questo processo di comunicazione, che dal canto loro potrebbero sentirsi inutilizzati. Infine, non è detto che questa possibilità d'espressione abbia sempre i suoi effetti sperati, infatti può accadere che il subordinato non si senta sicuro di esprimere la propria opinione senza filtri, ma temono che le loro critiche possano essere interpretate come un segno della loro debolezza personale. Il superiore dovrebbe avvicinarsi al personale subordinato e, per non avere forte distorsione del messaggio comunicato, deve mantenere la linea di comunicazione il più breve possibile. Un buon manager è opportuna che risponda tempestivamente ai reclami dei dipendenti così da tranquillizzarli per eventuali e futuri problemi.

Dopo la comunicazione verso l'alto e verso il basso c'è quella laterale o orizzontale, che sta a significare una comunicazione tra persone che fanno parte dello stesso livello gerarchico aziendale. Di buono c'è sicuramente la crescita dell'affiatamento tra dipendenti dello stesso livello o meglio ancora tra capi di reparti diversi,

aumentando lo stato di coordinazione tra i diversi dipartimenti. Come in tutte le cose, quando si creano rapporti anche personali, vengono a galla simpatie ed antipatie che potrebbero sfociare in una rivalità malsana tra i dipendenti dei vari dipartimenti. La grande differenza con le altre tipologie già citate è che il ciclo di comunicazione non avviene verso canali predefiniti, ma in diverse modalità a seconda delle circostanze e degli interlocutori. La comunicazione laterale si può svolgere attraverso:

1. Una discussione faccia a faccia che minimizza il problema di errata interpretazione grazie al continuo scambio di feedback rapidi, rende la comunicazione più efficace.
2. Una conversazione telefonica che non obbliga i soggetti a vedersi ma può creare ritardo o distorcere il messaggio.
3. Una riunione periodica tra i dipendenti, (settimanale, mensile, trimestrale, annuale) in cui tutti i membri sono riuniti e discutono su problemi determinati.
4. Un memorandum ovvero una lettera inter-ufficio in forma scritta che trasmette le informazioni tra dipartimenti diversi nella stessa organizzazione.

Un'altra tipologia di comunicazione è rappresentata dal consenso, ovvero quando si comunica attraverso più persone e si converge su un'unica decisione. Il consenso implica però la consultazione ordinata, procedendo dall'amministratore che analizza il problema raccogliendo tutte le informazioni per risolverlo. In seguito, egli contatta i suoi subordinati e li invita per illustrare le problematiche, ascoltare le soluzioni proposte da ognuno dei membri per poi trovarne una all'unanimità. Prendere decisioni comuni fa sì che ci sia armonia all'interno della riunione di gruppo, e nel caso si dovessero creare conflitti saranno i membri stessi a trovare una soluzione per portare tutto in armonia. A volte, per arrivare ad una decisione comune accade che uno o più membri debba mettere da parte le proprie idee, infastidendosi se questo dovesse ripetersi frequentemente, l'azienda non sarebbe più in grado di risanare il gruppo e di riportarlo ad una comunione d'intenti tipica della comunicazione con consenso.

1.4.1.2 Comunicazione informale

La comunicazione informale o della vite¹⁶ è una comunicazione ramificata e con lacune che può portare al successo di alcuni dirigenti, ma anche sensazione di inadeguatezza o mancanza di fiducia in sé stessi da parte del dipendente.

Ci sono diverse forme comunicazione a vite.

Quella a catena singola scorre da una persona a un'altra persona attraverso una singola catena o flussi di comunicazione uno per uno, in questo caso la variabilità sta sul come ogni persona della catena tratta quell'informazione, con che grado di serenità e segretezza.

La comunicazione catena a stella in cui un'unica persona parla e comunica a tutti la stessa informazione contemporaneamente.

La catena a grappolo dove una persona trasmette le informazioni a un gruppo selezionato di persone che a loro volta fanno lo stesso.

Infine, la catena di probabilità o anche detta causale poiché la notizia viene diffusa liberamente e potrebbe raggiungere tutti o pochi, a seconda di una pura e banale legge probabilistica. In

¹⁶ Grapevine communication by VIKRAM B., *Business Communication*, Priya

generale sotto qualsiasi catena della comunicazione informale si hanno numerosi vantaggi come:

1. La velocità del messaggio rispetto a qualsiasi altra forma di comunicazione.
2. Il supporto ad altri canali di comunicazione.
3. I feedback vengono rapidamente emessi da questo tipo di comunicazione.
4. La coesione e l'armonia tra i membri del gruppo.
5. Il sollievo emotivo grazie alla comunicazione a vite. I dipendenti possono comunicare con gli altri senza la sensazione di inadeguatezza e senza la minaccia di un livello superiore autorità.

Soprattutto questo ultimo punto del sentirsi liberi fa sì che ogni membro, dipendente o subordinato comunichi il messaggio a proprio piacimento talvolta modificandone il senso vero e proprio causando così una distorsione del medesimo, molto rilevante. I gestori dei vari settori per limitare questo problema devono identificare dei leader così da far fluire l'informazione senza che entri in contatto con persone che per superficialità o per interesse potrebbero danneggiare il messaggio. Inoltre, si potrebbe dare maggior

importanza ai dipendenti di modo che siano persuasi dalla voglia di modificare il messaggio, o come ultima alternativa utilizzare canali ufficiali per contraddire prontamente le voci non veritiere scaturite da una scarsa collaborazione dei componenti della catena nella trasmissione delle informazioni.

1.4.2 Comunicazione d'impresa in base all'espressione

La comunicazione si basa anche sulle espressioni che si classificano più precisamente in quelle verbali e non verbali.

1.4.2.1 Comunicazione verbale

La comunicazione verbale ha un pubblico ampio ed è molto importante fare la dovuta attenzione a distinguere quella orale con quella scritta.

La comunicazione orale avviene per semplice scambio di parole tra gli interlocutori e può avvenire faccia a faccia o attraverso sistemi tecnologici come le telefonate o addirittura le videochiamate per mantenere il contatto visivo. I vantaggi sono connessi alla velocità sia di trasmissione del messaggio, sia del ritorno dei feedback per di

più efficaci, risparmiando denaro per la revisione di un messaggio e per reperire tutti gli interlocutori necessari alla trasmissione di quest'ultimo. Per comunicare urgentemente qualcosa è sicuramente la via più consigliata. In molti casi la comunicazione orale non è adatta a causa dei suoi svantaggi relativi ad elementi fondamentali nel controllo della comunicazione all'interno dell'impresa; è infatti impossibile dimostrare legalmente la sua esistenza e la sua correttezza. Inoltre, l'oralità della comunicazione non è funzionale per i messaggi lunghi sia perché l'uomo ha evidenti problemi naturali di mantenere la concentrazione elevata per lunghi periodi di tempo, sia perché aumentando il tempo aumenta il capitale che l'azienda deve investire sullo stipendio dei suoi membri (poiché richiede loro più ore di lavoro). Infine, comunicare oralmente non è appropriato per problematiche complesse poiché impone al destinatario di rispondere subito senza riflettere su come risolvere la complessità della situazione, perdendo di fatto la sua efficienza nel risolverle. Nel caso della comunicazione orale la relazione tra mittente e destinatario è chiamata più precisamente mittente-ascoltatore, e per rendere efficace questa comunicazione entrambi devono avere delle caratteristiche particolari:

- il mittente dovrebbe prendersi cura del proprio linguaggio del corpo,
- l'ascoltatore ha la responsabilità di essere attento e di sforzarsi di capire il significato del messaggio.

Di tutte le abilità comunicative, l'ascolto è la più importante di tutti, dal momento che favorisce l'individuazione delle aree critiche prima che le problematiche diventino irrecuperabili. Di conseguenza l'ascoltatore per un ascolto efficace:

1. Presta attenzione al messaggio del mittente,
2. Comprende il messaggio in base al suo bagaglio culturale,
3. Decide cosa fare delle informazioni, nello specifico del marketing decide se credere o non credere a quella fonte e questa scelta è cruciale per la risposta dell'ascoltatore,
4. Risponde al messaggio con parole o con linguaggio del corpo. La risposta consente all'oratore (mittente) di sapere se l'ascoltatore ha ricevuto il messaggio e qual è la sua reazione.

Durante tutte le fasi l'ascoltatore cerca sempre:

- Il contatto visivo;
- Di evitare azioni o gesti di distrazione;
- Di porre domande per chiarirsi i dubbi e comprendere al meglio;

- Di mettersi a proprio agio con il relatore;
- Di ascoltare pazientemente;
- Di non avere nessun pregiudizio personale;
- Di osservare i segnali non verbali;
- Di evitare la falsa attenzione.

Nell'ambito della comunicazione verbale si rileva la comunicazione scritta. Questa tipologia è data da una comunicazione formale che si attiene a delle regole, avviene attraverso parole ed è molto utilizzata per comunicazioni intra-dipartimentali nell'azienda. Dalla comunicazione scritta nascono i registri che assicurano la continuità dovuta tra passato presente e futuro così da poter studiare sia gli errori commessi per non commetterli di nuovo sia i periodi di record per emularli, senza che la mente umana debba fare lo sforzo affatto redditizio di ricordare.

La comunicazione scritta è accettabile come documento legale, è di ampio accesso grazie ai mezzi tecnologici odierni (e-mail su tutti) che coprono le distanze a basso costo. Per far rendere al massimo la comunicazione verbale scritta è opportuna adottare alcuni accorgimenti come:

1. La coesione della scrittura su tre livelli, le singole frasi devono essere unificate, il singolo paragrafo deve essere unificato, la totalità del messaggio deve essere unificata.
2. La coerenza per ottenere chiarezza, evitare quindi il gergo affinché le parole usate siano essere chiare anche agli altri.
3. La precisione della comunicazione, per far sì che il testo scritto sia estremamente fedele al messaggio.
4. La brevità sia per evitare distorsioni di informazione e sia perché canonicamente la comunicazione d'impresa deve essere breve e diretta.

1.4.2.2 Comunicazione non verbale

La comunicazione non verbale avviene senza l'uso delle parole ed è strettamente associata al potere di osservazione. Il destinatario della comunicazione dovrebbe essere in grado di vedere, ascoltare e persino sentire il comunicatore. Questa forma di comunicazione è importante ed efficace, infatti, i metodi non verbali possono mostrare una grande quantità di dati in una forma compatta ed è l'unico modo per trasmettere a persone analfabete. Ad esempio, per i segnali stradali c'è una risposta immediata da parte dei conducenti o dei

pedoni poiché ogni essere umano normalmente risponde rapidamente a colori, immagini o suoni rispetto a qualsiasi altro linguaggio. Tra i linguaggi non verbali c'è sicuramente quello del corpo che si divide in conscio ed inconscio.

I movimenti inconsci derivano dall'origine biologica, dalle abitudini acquisite e dalle usanze culturali. In ordine, dal punto di vista biologico il colore della pelle e le caratteristiche fanno sì che le persone abbiano alcuni tipi di gesti, espressioni e posture. Allo stesso modo, anche le abitudini acquisite e la cultura dalle quali queste scaturiscono vengono apprese nell'ambiente in cui si vive e caratterizzando particolari gesti ed espressioni.

I movimenti coscienti, posture e modulazioni vocali vengono deliberatamente utilizzati da ognuno di noi anche se, nessuno può ottenere il pieno controllo del proprio linguaggio del corpo. È possibile altresì, aumentarne la consapevolezza e ottenere un buon controllo sulla propria postura, i propri movimenti e la propria modulazione della voce. Inoltre, è dimostrato che sviluppando una maggiore sensibilità del proprio linguaggio del corpo, la nostra capacità di leggere il linguaggio del corpo altrui è aumentata. Nello specifico a caratterizzare il linguaggio del corpo sono svariate

espressioni e atteggiamenti da parte degli interlocutori. Ad esempio, un'immagine non curata del mittente abbassa fortemente la possibilità che il ricevente prenda in considerazione quelle informazioni come veritiere. Per evitare la mancanza di fiducia da parte del destinatario, il mittente deve curare:

1. Il contatto visivo giustamente ponderato in modo da far sentire considerato l'interlocutore ma senza metterlo a disagio. Il sorriso che esprime serenità e fiducia.
2. La postura del corpo che ha svariati significati e oltre ad inviare un messaggio fa capire al ricevente il carattere del mittente.
3. I gesti che accompagnano la discussione devono essere chiari e poco invasivi.
4. L'energia è importantissima infatti quando si manifesta sotto forma di entusiasmo rende la comunicazione più efficace.
5. Il tempo deve essere giustamente calibrato affinché, non sia troppo breve da non far rendere conto l'interlocutore dell'importanza della comunicazione né troppo lungo da eclissare l'attenzione e quindi la ricezione di tale comunicazione.
6. La distanza fisica fa capire a tutti gli interlocutori il grado di formalità di tutta la comunicazione.

7. La voce intesa in tutte le sue sfaccettature, dal tono al volume, dalla velocità del parlato alla pronuncia, dalle pause sicure e quelle insicure con intercalari non preparati che sono termometro di stress, di agitazione, o di scarsa conoscenza sull'argomento.

Infine, tra la comunicazione non verbale ci sono anche il paralinguaggio e simbolo e segni usati solamente quando si interloquisce con persone sorde.

1.5 Classificazione della comunicazione d'impresa secondo target

Una volta illustrati tutti i possibili modi di comunicazione d'impresa si procede alla sua classificazione. La classificazione avviene a seconda dei target e degli obiettivi. Partendo dai target, è noto che l'azienda utilizza la comunicazione per interpretare e influenzare l'ambiente e le relazioni biunivoche tra l'impresa e i suoi pubblici, interni ed esterni.

1.5.1 Comunicazione esterna

La comunicazione esterna, ovvero la comunicazione del prodotto ai clienti o a quanti ne possono usufruire è una comunicazione in

continua evoluzione, al passo con i tempi. È diventata determinante dopo la metà degli anni '80 del secolo scorso, nel contempo sono diventati importanti la marca e l'immagine, che "si costruiscono con la comunicazione e richiedono tempi lunghi, consistenti investimenti e strategie ben definite" (Salem, 1988). Una delle più recenti problematiche è la frammentazione del pubblico; per questo motivo il marketing non si può limitare ad una semplice esposizione delle qualità del prodotto, ma deve cercare di fidelizzare il consumatore anche da un punto di vista emotivo così da renderlo cliente abituale a prescindere dalla sola utilità o qualità del prodotto emesso. Gli strumenti affinché questo avvenga oggi giorno sono sostanzialmente:

- Le relazioni pubbliche, definibili come "l'attività attraverso la quale un'impresa o un'organizzazione decide di prendere in considerazione atteggiamenti e giudizi dell'opinione pubblica al fine di identificare sulla base di questi le scelte operative delle sue diverse funzioni organizzative e di rendere coerenti all'ambiente esterno gli obiettivi ed i programmi dell'impresa" (Veneziani, 1993);

- La pubblicità istituzionale, finalizzata a promuovere l'immagine dell'impresa nel suo insieme;
- Le attività pubblicitarie, conseguite mediante l'acquisto di spazi sui media;
- Le sponsorizzazioni, che legano l'immagine dell'organizzazione a una determinata iniziativa culturale o sportiva;
- Le promozioni;
- Il direct marketing, che, allontanandosi da una logica di massa, punta a una selezione del pubblico, in modo da evitare comunicazioni generalizzate e dispersive per privilegiare la personalizzazione del messaggio e la costruzione di un rapporto proficuo e continuativo;
- Le modalità d'assunzione: inserzioni, interviste, contatti telefonici, ecc.;
- I cataloghi dei prodotti e dei servizi offerti;
- I colloqui di vendita;
- Le fiere e le mostre.

1.5.2 Comunicazione interna

La comunicazione interna ha un'importanza molto diversa da quella esterna infatti ci potrebbe sembrare non decisiva né tantomeno efficace, poiché si rivolge a persone che solitamente non comprano il prodotto ma lo producono, come azionisti finanziatori proprietari, eppure sono loro gli stakeholder¹⁷ primari ovvero i primi con cui l'impresa deve comunicare. Da questa consapevolezza deriva l'importanza di consolidare una corporate culture¹⁸, di far conoscere e assimilare a tutti i dipendenti gli obiettivi che si intendono perseguire e di far loro capire come, senza la diretta partecipazione di ciascuno, ogni investimento sia inevitabilmente destinato al fallimento. Quando però la comunicazione interna non si limita solo a semplici dipendenti, ma si estende a partners di mercato si parla di comunicazione organizzativa.

¹⁷ In economia lo stakeholder è genericamente qualsiasi soggetto (o un gruppo) influente nei confronti di una iniziativa economica, una società o un qualsiasi altro progetto. Oxford Language

¹⁸ È la cultura aziendale, si riferisce alle credenze e ai comportamenti che determinano il modo in cui i dipendenti e il management di un'azienda interagiscono tra loro e gestiscono transazioni commerciali esterne

1.6 Classificazione della comunicazione d'impresa secondo obiettivi

Oltre che per il target la classificazione della comunicazione d'impresa¹⁹ procede secondo obiettivi destinatari e contenuti:

- Comunicazione di marketing
- Comunicazione gestionale
- Comunicazione economico -finanziaria
- Comunicazione istituzionale.

1.6.1 Comunicazione di marketing

“Marketing communication has been defined as the sharing of information, concepts, and meanings about products, services and the organization that sell them, by the source and receiver”²⁰. La comunicazione di marketing o commerciale ha come obiettivo principale la notorietà e l'apprezzamento del proprio prodotto. “La comunicazione di marketing è l'area di comunicazione che governa le relazioni con il mercato ed è volta a migliorare la percezione del valore dell'offerta aziendale e la capacità di soddisfare le esigenze

¹⁹ ROMAGNOLI Stella , Comunicazione d'impresa – Laboratorio di strategie pubblicitarie, Sapienza Università di Roma

²⁰ OLUJIMI, *Marketing Communications*, Kayode, 2014. “La comunicazione di marketing è stata definita come la condivisione di informazioni, concetti e significati su prodotti, servizi e l'organizzazione che li vende, da parte della fonte e del destinatario”.

dei segmenti di domanda selezionati”. Come prima cosa è opportuno comprendere quali sono gli obiettivi e gli interlocutori finali, interni o esterni o addirittura in certi casi, specialmente oggi giorno entrambi. Infatti potrebbe essere semplicemente l’offerta finale al consumatore, target esterno; i partners della filiera, target interno; oppure l’operatore commerciale o meglio agente di vendita che fa da tramite tra l’azienda e il consumatore ma può essere anche egli stesso il consumatore.

Nella comunicazione di marketing l’obiettivo principale è l’incremento delle vendite aumentando le quantità vendute a parità di prezzo o avere una minore elasticità della domanda al crescere del prezzo (e viceversa). Come seconda possibilità c’è l’incremento del mercato e della domanda in uno specifico settore così da portare beneficio sia a sé stessi che ai propri concorrenti, questa modalità di solito viene utilizzata dai grandi leader di mercato. Gli obiettivi secondari sono l’aumento del valore del potenziale cliente così che anche se l’impresa alza i prezzi il consumatore affezionato può sostenere la spesa portando più soldi all’azienda. Un ulteriore obiettivo è quello di avere più margine nella gestione dei prezzi in una strategia di differenziazione dell’offerta così da decretare una

sorta di monopolio sulla comunicazione esaltando i pregi del prodotto e creando quindi una barriera difficile da superare per eventuali e futuri competitors di quel settore. Gli obiettivi dal punto di vista comunicazionale sono in comune con tutte le altre aree della comunicazione, e si dividono in obiettivi non comportamentali e obiettivi comportamentali. Tra quelli non comportamentali si riscontrano il riconoscimento, il ricordo sollecitato, il ricordo spontaneo del prodotto o servizio pubblicizzato attraverso la costruzione e la modifica del sistema di percezione, creando un interesse commerciale propenso all'acquisto. Per obiettivi comportamentali si intende la capacità di stimolare le azioni dell'acquirente affinché di sua spontanea volontà sia mezzo di comunicazione e strumento di pubblicità, attraverso i propri social, con un semplice passaparola, che risponda e sia presente a esposizioni ed eventi in modo da fidelizzare il consumatore. Ma il fine principale della comunicazione di marketing è soddisfare il consumatore. L'efficacia della comunicazione di marketing si misura dall'incremento del valore percepito da parte del consumatore riguardo quel prodotto, ovvero deve riuscire ad enfatizzare i punti di forza di quel prodotto così da renderlo il migliore del settore agli

occhi del consumatore, sia se questo fosse effettivamente il migliore o meno. In conclusione, la scelta della strategia della comunicazione di marketing dipende dal target a cui si riferisce, agli obiettivi che essa desidera raggiungere e di conseguenza anche agli strumenti utilizzati per effettuare la comunicazione, tra cui i social network, la tv, le radio, le inserzioni pubblicitarie su riviste e giornali, i cartelloni pubblicitari. (Aspetto che non verrà approfondito).

1.6.2 Comunicazione gestionale

La comunicazione gestionale o organizzativa è l'area della comunicazione d'impresa che parla ai dipendenti e al mercato del lavoro. Questo tipo di comunicazione cerca di spiegare ai dipendenti l'equilibrio culturale e valoriale all'interno della struttura, nonché all'informazione e alla motivazione del personale e all'orientamento dei comportamenti in conformità alle norme e alle procedure aziendali. È un tipo di comunicazione che non parla solo ai dipendenti o ai direttori all'interno dell'impresa ma parla con tutte le figure, anche all'esterno di essa, che operano in modo integrato e strategicamente rilevanti per lo sviluppo dell'impresa, così da integrare le tecniche di comunicazione interna con quelle di

comunicazione esterna. Tutto sommato questa comunicazione rappresenta un sistema operativo che permette la circolazione di informazioni, ordini, competenze, valori, identità, cultura, influenzando i comportamenti dei destinatari (differenza con l'informazione). La comunicazione organizzativa assume un ruolo di primo piano per quanto riguarda il vantaggio competitivo che non si afferma solo mediante asset tangibili (beni fisici e risorse finanziarie) e intangibili, ma anche mediante comportamenti organizzativi distintivi, capaci di massimizzare l'efficacia e l'efficienza dell'impresa. Questi comportamenti sono riferibili alle così dette risorse immateriali, che sono al di fuori del bene prodotto dall'azienda; le risorse di competenza ovvero il sapere dell'organizzazione e le risorse di fiducia di tipo sociale attinenti alle relazioni interne ed esterne dell'impresa. Ma poiché queste risorse possano fare la differenza devono essere messe in moto dalle motivazioni personali di ogni componente dell'azienda le risorse umane. La motivazione è quello che fa rendere il massimo ad ogni componente dell'impresa fa impegnare le persone, infonde entusiasmo ed energia, e consente di raggiungere gli obiettivi. Si può concludere dicendo che la motivazione è una delle componenti

chiave del processo manageriale delle risorse umane. La motivazione è importante sia per la comunicazione interna che per quella rivolta al mercato del lavoro.

Il sistema aziendale si presenta sempre di più come un insieme di relazioni sostenuto dalla comunicazione

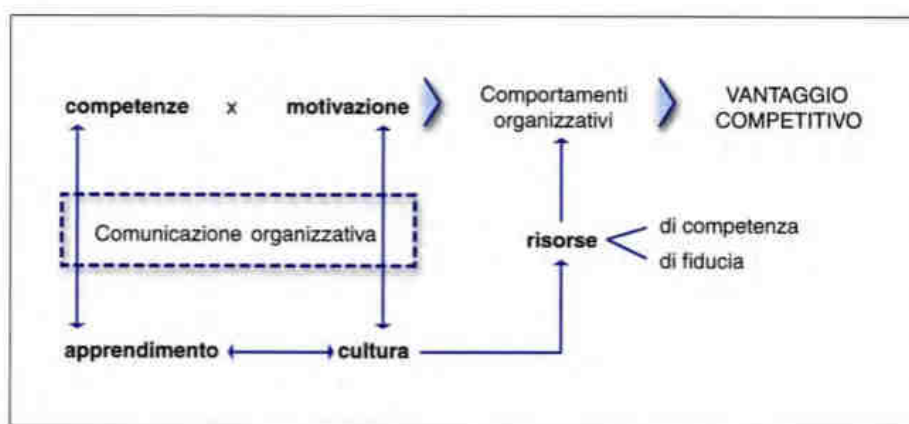


Fig.3 – Sistema aziendale

La comunicazione organizzativa come altre comunicazioni ha il compito di creare un vantaggio competitivo, e riesce a farlo solo se prima individua la dimensione dei suoi comportamenti organizzativi. La dimensione più semplice e già per molti versi analizzata è la comunicazione rivolta all'interno dell'impresa che si articola in comunicazione strategica, comunicazione operativa, comunicazione per l'apprendimento. Queste avvengono attraverso strumenti semplici come le riunioni, le affissioni in bacheca, gli eventi interni, i

meeting aziendali, gli eventi di formazione, il team building. La dimensione della comunicazione è rivolta alla struttura ampliata, ovvero le organizzazioni legate con vincoli strategici all'impresa. In questo caso la comunicazione supera quei confini tradizionali della comunicazione interna allora la comunicazione organizzativa si occupa proprio di mettere in relazione funzioni e unità interne con fornitori e distributori strategici. Infine, c'è la dimensione verso il mercato del lavoro per l'acquisizione ed il mantenimento in organico delle migliori risorse disponibili, ovvero le risorse umane che fanno da anello fondamentale per aumentare il valore dell'azienda. Ne consegue un interesse forte nel presidiare il mercato del lavoro per mantenere sviluppare e acquisire le proprie risorse umane e non. Per farlo tra gli aspetti deve posizionare bene il proprio brand in modo che abbia una centralità e una visibilità assoluta. L'azienda deve creare attraverso la comunicazione un'immagine aziendale come "best place to work"²¹ in modo da attirare tutta la forza lavoro e poter scegliere a proprio piacimento le migliori risorse umane da impiegare in ogni specifico settore dell'azienda. Per sviluppare una strategia da questo punto di vista è necessario come sempre

²¹ Letteralmente il miglior posto di lavoro

dobbiamo individuare il profilo, che in questo caso corrisponde all'analizzare le competenze e qualità richieste così da stabilire un profilo di massima da ricercare sul mercato del lavoro e stabilire eventuali competitors sul profilo, ovvero chi cerca lo stesso tipo di caratteristiche su una persona. Per attirare nella propria azienda persone con le migliori competenze è importante comunicare loro che possano raggiungere i propri obiettivi individuali attraverso l'organizzazione dell'azienda. Inoltre, attirare l'attenzione con l'attribuzione di specifiche mansioni un'adeguata retribuzione, benefit prospettive di crescita e i valori guida di tutta l'impresa che ne fanno elemento centrale della comunicazione organizzativa.

1.6.3 Comunicazione economica-finanziaria

La Comunicazione finanziaria è l'area della comunicazione d'impresa che parla ai finanziatori dell'impresa e parla dell'avanzamento economico finanziario e patrimoniale, è per questo motivo che non ha un target circoscritto, ma parla un po' a tutti azionisti, creditori, clienti, il fisco, la comunità finanziaria. Dal momento che si riferisce specialmente ad azionisti e creditori e

oggi giorno è aumentata sia la velocità di movimentazione dei flussi finanziari sia la ricerca di efficienza nel funzionamento dei mercati la comunicazione finanziaria aumenta la sua frequenza ed importanza. Anche per la comunicazione finanziaria dopo aver trovato il target devo individuare gli obiettivi, che in per questo specifico caso è meglio definire come bisogni. Di natura legislativa, ovvero c'è l'obbligo legislativo di redigere l'informativa societaria. Bisogni di natura interna ovvero la necessità di trasmettere dati premianti per l'attività a tutti gli stakeholders interessati. Infine, bisogni di natura esterna, ovvero la volontà di entrare a conoscenza dello stato finanziario di una certa azienda da parte di interlocutori di mercato. Da questi bisogni scaturiscono i livelli di comunicazione:

- Livello base riporta solo ed esclusivamente la semplice comunicazione finanziaria obbligata dalle leggi vigenti in quel determinato paese (bisogni di natura legislativa);

- Livello di comunicazione volontaria ed integrativa soddisfa il continuo e sempre più raffinato bisogno informativo che i vari stakeholders aziendali chiedono all'impresa per poter valutare le sue capacità (competitive, industriali, manageriali, economico-finanziarie, ecc.). Questo livello di comunicazione oggi è sempre più

importante infatti si sta sviluppando il marketing finanziario rivolto ai finanziatori che sono ormai diventati dei veri e propri “clienti finanziari” rappresentati dagli analisti e investitori e quindi vanno convinti esaltando il titolo d’azienda.

Gli elementi che contribuiscono sempre più a qualificare la situazione economico-finanziaria e patrimoniale dell’impresa sono:

- La dimensione, l’importanza e l’efficienza dei mercati finanziari
- Il grado di apertura dei modelli di proprietà delle imprese
- I fattori legislativi, le norme e le consuetudini
- Il livello di diffusione del capitale di rischio
- La presenza più o meno ampia degli investitori istituzionali.

1.6.4 Comunicazione istituzionale

La comunicazione istituzionale costituisce l’area della comunicazione d’impresa che parla a tutti gli stakeholders. I contenuti della comunicazione istituzionale sono semplicemente i valori guida aziendali e la propria identità. I destinatari possono essere definiti in generale come i pubblici dell’azienda, quindi dai clienti agli investitori dai dipendenti all’opinione pubblica. Gli obiettivi di codesta invece rimangono circoscritti al potenziamento aziendale

inteso come un aumento del consenso della fiducia e della reputazione da parte di tutti i destinatari. Questo rappresenta la finalità principe della comunicazione di impresa, o più precisamente è la reputazione di impresa che include credibilità delle sue affermazioni, della qualità e affidabilità dei suoi prodotti e della responsabilità delle sue azioni. Da questa finalità nasce la valenza strategica di tale comunicazione, infatti una buona reputazione d'impresa consente di abbassare la qualità del prodotto di poco o per poco tempo senza che il consumatore se ne accorga o meglio ancora il consumatore se ne accorge ma non cambia poiché si fida di quell'azienda, tecnicamente si dice ci sia una minor sensibilità del cliente verso temporanee riduzioni di qualità dell'offerta o maggiore customer loyalty²². Inoltre, da questo ne scaturisce la possibilità di mantenere un premium price nel settore. In sostanza si nota come questa comunicazione racchiuda tutte le aree di comunicazione precedenti per dare un vantaggio effettivo, tangibile sul prodotto. Una particolarità di questa comunicazione è che può avere diversi obiettivi a seconda del target a cui fa riferimento ma ha anche un'eterogeneità di attori, azioni, modelli e strumenti di

²² Comportamento di chi acquista, nell'ambito di una data categoria di prodotti, esclusivamente o quasi da un unico fornitore, in virtù di un atteggiamento favorevole nei confronti dello stesso

comunicazione con cui può essere realizzata. È importantissimo comunicare con le istituzioni pubbliche o indirettamente con altri soggetti che possono influenzare l'attività dei pubblici poteri al fine di ottenere un riconoscimento dei propri interessi. Inoltre, l'azienda deve essere in contatto con le istituzioni per il semplice fatto di capire se nuove norme o leggi possono essere usate a proprio vantaggio discutendo delle proprie opportunità di sviluppo o danneggiano l'azienda. Queste attività di comunicazione sono chiamate public affairs e si distinguono in comunicazione obbligata quella riguardante le leggi appunto, e comunicazione volontaria per creare partnership con enti pubblici. Il target dei public affairs è molteplice, tra cui organizzazioni pubbliche, personaggi influenti, istituzioni pubbliche e operatori professionali. Ci sono due modalità di comunicazione in questo caso quella diretta, rivolta direttamente alle istituzioni, e quella indiretta, che è la più diffusa nella quale intervengono intermediari professionisti tra l'impresa e le istituzioni. Per compiere un'efficace comunicazione istituzionale attraverso i public affairs si devono in primis monitorare i temi d'interesse, tra cui quelli precedentemente enunciati, normativi e legislativi poi interpretare gli atti del governo attraverso una figura chiamata

practitioner²³, ovvero colui che da un quadro corretto e concreto sulle minacce e opportunità in vista dopo semplici disegni di legge. In secundis, diffondere le informazioni presso le istituzioni sia per comunicare la posizione dell'impresa sia per far capire che sviluppi possano avere sulla medesima gli effetti di una determinata normativa. Il professionista di public affairs deve sviluppare relazioni con organizzazioni o persone che possano influenzare in maniera positiva le decisioni da parte del governo. Le comuni esigenze tra aziende espresse da questi professionisti fa sì che si venga a creare il lobbying, ossia l'insieme di iniziative che le imprese avviano per orientare le decisioni degli organi legislativi nel momento in cui si profila un cambiamento normativo. Non si tratta di corruzione ma di un "pressing politico" che possa portare a normative vantaggiose, o quantomeno non dannose, per l'impresa o addirittura per tutto il settore. Per un'azione efficace è importante il monitoraggio continuo delle attività delle istituzioni utilizzando strumenti di back-office come data-base contatti, o calendario eventi. Le relazioni impresa-istituzione possono avvenire tramite pubblicitaria aziendale, relazioni con i media, eventi e sponsorizzazioni e a seconda

²³ Qui inteso come esperto nel settore.

dell'interazione l'impresa può adottare diversi modelli di public affairs:

- adattivo l'impresa si adatta ai cambiamenti senza modificarli;
- reattivo l'impresa reagisce al cambiamento ma non lo modifica;
- proattivo nel quale l'impresa tutela i propri interesse indirizzando i cambiamenti;
- interattivo l'azienda imposta un dialogo e una discussione continua quasi alla pari con le istituzioni.

1.7 Comunicazione di crisi

La comunicazione d'impresa ha un profondo cambiamento quando quest'ultima si trova in una situazione di crisi, e cambia in base alla tipologia di crisi come, ad esempio, una crisi traumatica, un disastro naturale un'azione delittuosa, oppure con un processo di risanamento per quanto riguarda le crisi gestionali. La crisi²⁴ è un fenomeno eccezionale che potrebbe vanificare molti anni di sacrifici dal punto di vista della produzione ma anche e soprattutto dal punto di vista del marketing. Infatti, una crisi in sé e per sé aumenta la visibilità dell'azienda ma in maniera sicuramente negativa agli occhi

²⁴ MITROFF, PEARSON, *Crisis management*, Jossey-Bass Publishers, 1993.

di tutta l'opinione pubblica, per questo motivo c'è la necessità di dare una risposta efficace ed esaustiva a tutte le problematiche scatenate dalla crisi. Il processo di crisis management ha il compito di gestire la crisi dando una risposta chiara e precisa oltre che la funzione di prevenire le suddette crisi. Come? Facendo tesoro delle crisi passate in modo da evitare l'insorgere in futuro di eventi critici. Tutto il processo non si limita alla gestione durante la crisi, ma il processo inizia prima della crisi stessa analizzando i rischi e le aree critiche dove la problematica potrebbe concretizzarsi ed successivamente vengono elaborati piani di crisi.

Per gestire la fase critica viene creato un crisis management team, che prepara il piano di comunicazione di crisi ed il manuale di crisi verificandone l'efficacia. Dopo la crisi è opportuno verificare l'efficacia delle misure adottate durante la crisi e avviare l'apprendimento riguardo i perché della crisi.

Procedendo per gradi i target della comunicazione di crisi²⁵ sono:

- Opinione pubblica, movimenti e gruppi di pressione;
- Mezzi di comunicazione di massa, soprattutto i social media;
- Acquirenti e consumatori attuali e potenziali;

²⁵ SCIARELLI S., *La crisi d'impresa*, Padova, Cedam, 1995.

- Fornitori;
- Portatori di capitale (azionisti, finanziatori istituzionali, istituti di credito, ecc.);
- Concorrenti;
- Amministrazione pubblica, enti locali, magistratura, partiti, associazioni di categoria.

La comunicazione di crisi ha come scopo quello di contenere gli effetti negativi sull'azienda che la crisi può portare sia in riferimento ad un pubblico interno che ad un pubblico esterno. L'impresa deve indagare sulle aree più colpite e su ciò che ha causato la crisi ma il punto nodale è la percezione della crisi da parte dei pubblici di riferimento e capire a chi indirizzare i messaggi e con quale contenuto. Per questo motivo la comunicazione di crisi deve essere:

- Immediata e completa affinché non si verifichi una fuga di notizie da altre fonti che potrebbero aggravare la situazione;
- Centralizzata, un solo esponente o al massimo un piccolo numero con la stessa strategia e intento di comunicazione in modo da assicurare coerenza al destinatario per far sì che esso non abbia dei dubbi sulla fonte e quindi si fidi totalmente del messaggio inviato;

- Costantemente aggiornata per far capire a tutta l'opinione pubblica la strada intrapresa per risanare il tutto;
- Trasparente, assumendosi anche le proprie responsabilità, sempre per accaparrarsi la fiducia dell'interlocutore;
- Multidirezionale diretta sia ad enti pubblici esterni che interni.

Da questo ultimo punto si deduce che il target della comunicazione di crisi è sia interno che esterno; nel primo ambito c'è il pubblico interno costituito da dipendenti e collaboratori; è necessario dar loro informazioni esatte affinché non ne diffondano, con il passaparola, di sbagliate che poi possano ritorcersi contro l'azienda e soprattutto è indispensabile assicurare i vari soggetti interessati e di conseguenza le loro famiglie. Nel secondo ambito, la comunicazione deve approcciare ai pubblici esterni coinvolti direttamente e a tutti quelli che possono influenzare la riuscita del crisis management. A questi va comunicato pubblicamente di aver compreso le cause della crisi, di assumersi le proprie responsabilità e di impegnarsi a rimuovere le cause di tale situazione.

Dopo il target e gli obiettivi, gli strumenti altrettanto fondamentali usati dalla comunicazione di crisi sono le buone relazioni con i media nello specifico con la stampa, inviando le informazioni a

testate giornaliste rispettate nel settore e controllando la congruenza tra le informazioni fornite e il testo riportato dai giornalisti. Quindi i concreto, gli strumenti sono: comunicato stampa, conferenza stampa, interviste e mezzi digitali come, per esempio, social, e-mail, sito web, press-room virtuale.

CAPITOLO 2. IL RUOLO DEL CAPO

All'interno di ogni azienda il ruolo del capo si diversifica e assume diverse sfaccettature a causa, sia del tipo di impresa, sia del settore a cui è a capo all'interno della medesima. Sicuramente non può sottrarsi a quelle che sono comunemente riconosciute le quattro responsabilità non delegabili di un capo tra cui:

- Le decisioni programmatiche e di scelta delle priorità
- Il bilanciamento dei settori sottoposti
- L'intera funzione del suo ente
- Il controllo.

Nei comportamenti con il personale il capo deve imparare a diversificare il suo approccio per mettere nelle miglior condizioni il suo interlocutore, al fine di una migliore prestazione. Come si fa per la scelta e la valutazione delle macchine, anche le risorse umane devono rendere al meglio per questo fattore può influire in buona parte il capo del settore aziendale. Nello specifico può essere:

- Osservativo quando non c'è un particolare bisogno di motivare poiché i collaboratori sono già capaci e motivati,

- Sollecitativo per collaboratori capaci ma scarsamente motivati,
- Partecipativo adatto alla gestione di collaboratori non molto capaci e ancora alla ricerca di una valida motivazione,
- Direttivo con i collaboratori sia scarsamente motivati sia poco capaci.

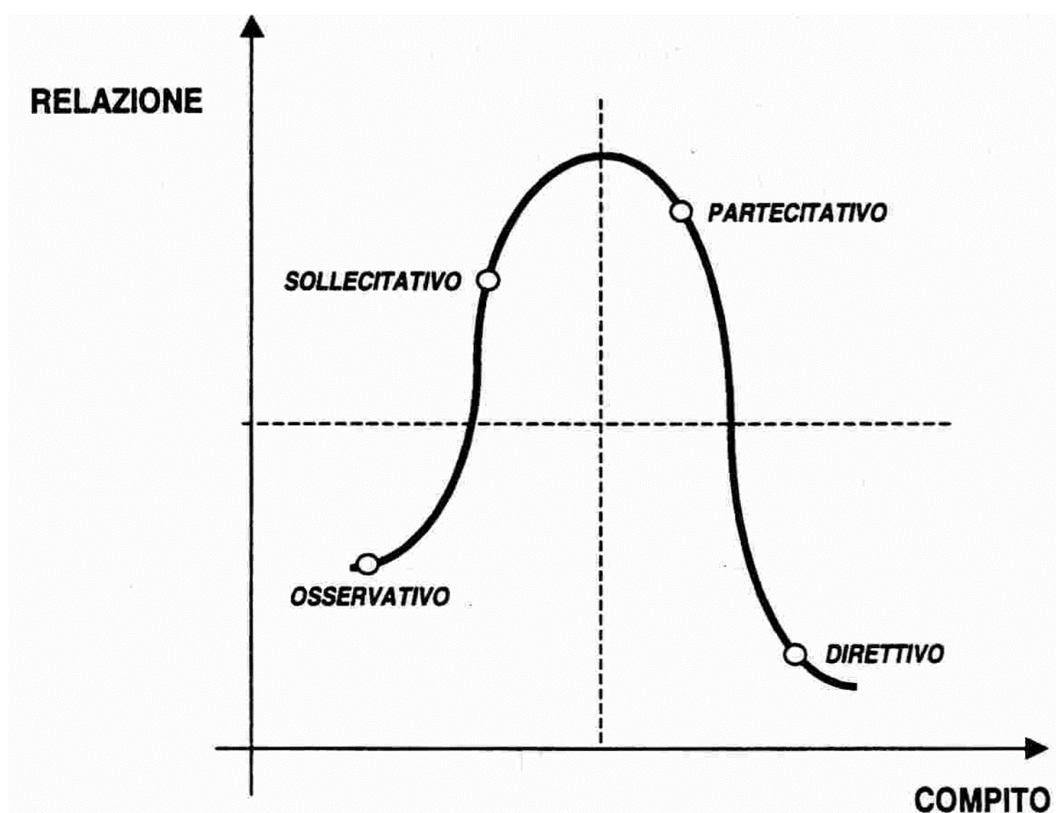


Fig.4- Grafico relazione-compito del capo

In qualsiasi dei quattro casi un buon capo deve rispettare delle semplici regole²⁶:

²⁶ TONON R., formatore e coach di manager e reti di vendita in importanti aziende nazionali e PMI.

1. Dare l'esempio col proprio comportamento e azioni, infatti essere il capo vuol dire essere il modello a cui lo staff si ispira e da cui impara.
2. Motivare le persone rispettando i valori di ciascuno e quelli dell'azienda per avere in cambio il massimo sforzo possibile.
3. Far stare bene le persone con cui lavora, così da implementare la fiducia tra le parti, così da capire se i collaboratori si trovano a loro agio nel lavoro che devono svolgere e facendo in modo che siano onesti nel dare un feedback.
4. Assicurarci che ogni dipendente abbia degli obiettivi concreti al fine di responsabilizzarli e tenerli più concentrati sul lavoro. Appena dimostrano di avere le capacità e di riuscire a gestire la responsabilità, un buon capo assegna loro maggiori competenze per renderli ancora più preziosi per l'azienda.
5. Offrire feedback inerenti agli obiettivi che incoraggia i dipendenti a migliorare, e in alcune situazioni organizzare degli incontri individuali o in piccoli gruppi per analizzare le situazioni nel dettaglio.
6. Assumersi la responsabilità degli errori dei collaboratori, se il dipendente commette degli errori una parte è anche per

responsabilità del capo: condividere la responsabilità permette ai collaboratori di rinnovarsi, imparare e crescere.

7. Delegare poiché per quanto un capo sia bravo non può fare tutto da solo. Conviene assegnare gradualmente compiti che richiedono maggiori responsabilità ai collaboratori, in base ai loro punti di forza e debolezza.

8. Non prendersi per nessun motivo i meriti per il lavoro dello staff, pena la futura inefficienza del medesimo. La felicità rende produttive le persone e questo motiverà tutti i componenti dello staff a continuare a migliorare anche dopo il successo.

9. Tener sempre separate le considerazioni positive sul collaboratore da quelle negative, in modo da non avere alcun tipo di pregiudizio ma di aiutarlo a trovare il problema per risolverlo

10. Comunicare efficacemente usando la “riformulazione” per avere la certezza di aver compreso i concetti, ripetendoli all’interno della conversazione.

11. Trattare tutti allo stesso modo, evitando favoritismi e distogliendo l’attenzione dal rapporto e simpatia personale, ma magari concentrarsi sulle persone che danno il maggior contributo

all'azienda perché nel lungo periodo saranno queste a fare maggiori progressi e permetteranno di raggiungere gli obiettivi dell'azienda.

12. Circondarsi dei migliori.

13. Prendere le decisioni e andare avanti.

“Ascolta, assorbi le argomentazioni, trai le conclusioni e dirama gli ordini” (Renato Tonon).

Ogni leader d'azienda conosce queste semplici regole ma in pochi le rispettano, spesso e volentieri per mancanza di coraggio nel prendersi le responsabilità. Tra queste la più importante per un leader è ottimizzare il potenziale delle persone semplicemente per rientrare dell'investimento costituito dal costo totale che l'azienda sostiene per ogni singola persona. Nelle grandi aziende, secondo Kenneth Blanchard²⁷, il personale rende meno del 60% del suo potenziale, poiché il leader non esercita la propria responsabilità. Quando un capo non sprona i collaboratori, significa che sta accettando che il suo team lavori sotto potenziale, con tutte le conseguenze economiche. Per aiutare il capo l'azienda stessa può operare l'analisi di clima, permette di capire “che aria tira in azienda” identificando i reparti e gli uffici dove si annidano principi di

²⁷ È un famoso autore americano con oltre 60 libri pubblicati, inoltre è Chief Spiritual Officer di The Ken Blanchard Companies, azienda fondata insieme alla moglie Marjorie Blanchard

insoddisfazione che sono il preludio ad un calo motivazionale, che ha come conseguenza una minore efficacia ed efficienza operativa delle persone. L'analisi di clima è totalmente personalizzata e costruita su misura con la direzione aziendale, ed ha l'obiettivo di identificare con precisione le aree di possibile insoddisfazione. La direzione aziendale può intervenire per tempo ed in modo oggettivo, ripristinando un clima di soddisfazione che rappresenta il fondamento dello sviluppo del potenziale, del coinvolgimento e della responsabilizzazione delle persone. Ciò dà un grande supporto ai capi intermedi e permette loro di gestire persone più motivate, quindi più proattive ed attente al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

2.1 La leadership

Il termine leadership deriva da leader che a sua volta deriva dal verbo inglese "to lead" ovvero guidare, condurre. Per la parola "leader" non c'è una definizione univoca, ma sono molteplici. Nella vita di tutti i giorni il leader è un capo di un partito politico un vincitore di una gara individuale qualsiasi, ma la nostra analisi si concentra sul leader d'azienda. Il suo significato è simile dunque ad una delle possibili configurazioni della parola italiana "guida", ovvero

ciò che indirizza verso una meta determinata o suscita o provoca un determinato effetto. Secondo English & English (1958) possiamo definire leader da un punto di vista:

- Descrittivo-rappresentativo: una persona che tramite le proprie azioni controlla gli atteggiamenti dei propri seguaci.
- Situazionista: una persona che occupa una posizione tale da conferire consigli o comandi ad un determinato gruppo
- Personologico: ovvero tratti del carattere di una persona incline alla leadership, anche se questa teoria negli ultimi anni è stata declassata da alcuni che sostengono come non ci sia alcun canone per definire un carattere più incline alla leadership piuttosto che un altro.
- Statistico-culturale: una persona che riceve il maggior numero di scelte sociometriche.

È facile notare come la parola leader sia associata sempre alla persona al contrario non è lo stesso per la leadership. Anche la leadership si può definire secondo più punti di vista:

- Universale implicando che il leader sia contrassegnato soltanto o prevalentemente dalle sue qualità intrinseche: i tratti

o le capacità caratteristiche dei leader o della funzione di conduzione.

- Funzionalista: la direzione o il controllo delle azioni o degli atteggiamenti di un'altra persona o gruppo, con la più o meno volontaria acquiescenza dei seguaci; questo significato non implica che vi sia una categoria speciale di persone che sono leader.
- Situazionista: l'azione, qualunque essa sia, che influenza il gruppo nel perseguimento dei suoi scopi; questo terzo significato appare come valutativo, e sembra sottintendere che una leadership auto-centrata non è leadership autentica, e che tutto si debba o si possa comunque ridurre ad un problema di influenzamento.

Questi punti di vista sono rintracciabili, anche se con qualche variazione dovuta dagli esponenti e dai periodi storici, e dagli ambiti, nella letteratura. Tutti accomunati da una banalità di fondo, che non è altro che una persona (leader, capo, re, principe, personaggi di brand) che influenza due o più persone. Tra le più famose:

- I. Una forma particolare di influenza. È quella in cui una persona (il leader) influenza un altro o varie altre persone (i seguaci)

disposti ad accettarne gli scopi e le finalità, e a procedere tutti insieme nella direzione da lui indicata, affermando la propria autorità grazie alla forza di convinzione (E. Jacques, 1990)²⁸.

- II. Il processo mediante il quale le attività dei membri di un gruppo sono influenzate da una o più persone. Si tratta di un fenomeno di gruppo, indice dello sviluppo, in senso sociale, secondo cui un individuo influenza gli altri più di quanto non venga egli stesso influenzato. Le diverse modalità di leadership si chiamano stili di leadership, (E. Spaltro, 1981)²⁹.
- III. L'influenza interpersonale esercitata da un principe in una determinata situazione e rivolta in direzione del conseguimento di uno o più obiettivi specifici (N. Machiavelli, 1513)³⁰.
- IV. Il processo volto a influenzare le attività di un individuo o di un gruppo che si impegna per il conseguimento di obiettivi in una determinata situazione (P. Hersey e K. Blanchard, 1984)³¹.
- V. La leadership può essere riferita in senso lato alla relazione che corre tra un individuo e un gruppo costituito intorno a un

²⁸ JACQUES E. *"A general theory of burocracy"*, Hienaman London, 1990.

²⁹ SPALTRO E., *"Gruppi e cambiamento"*, Etas Libri, Milano, 1981.

³⁰ MACHIAVELLI N., *"Il Principe"*, Le Monnier, Firenze, 1929.

³¹ BLANCHARD K., HERSEY P., *"Lifecycle theory of leadership"*, Training and development journal, 1984.

interesse comune, e che induce a comportarsi secondo modalità dirette o comunque determinate dall'individuo medesimo (K. Schmidt, 1933)³².

VI. La leadership è l'attività volta ad influenzare le persone che si impegnano volontariamente su obiettivi di gruppo (A. Etzioni, 1961)³³.

2.1.1 Tipologia di leadership

È possibile dividere la questione della leadership in due versanti, il primo dal punto di vista del leader, le centrature sul comportamento del leader, le vicissitudini della vita soggettiva ed intersoggettiva del leader; il secondo dal punto di vista delle persone o dei gruppi influenzati, ogni accenno o tentativo di analisi istituzionale di una dinamica generale o speciale della leadership. Tra i due versanti, negli ultimi 50 anni, quello a spiccare è senza dubbio la fenomenologia psico-sociale (il secondo) rispetto alla fenomenologia individualistica (il primo). Nonostante questo discernimento maturato negli anni come illustra A. Bryman³⁴(Fig.5), non si ha la risposta alla

³² SCHMIDT K., "Gesprach uber die Macht und den Zugang zum Machtaber", Il Melangolo, Genova, 1990.

³³ ETZIONI A., "A comporative analysis of complex organization", Free Press New York, 1961.

³⁴ BRYMAN A., "Charisma and leadership in organizations", Sage, Londra, 1992

domanda più importante se leader si nasca o si diventi. Emerge a conclusione di ciò che abbiamo detto che sul significato della parola leadership, non esiste un'unica verità. La trattazione più completa sulla definizione di questa parola deve perciò racchiudere tutto il percorso fatto durante la sua storia dalla seconda rivoluzione industriale ad oggi. Un sunto delle correnti di pensiero ci è dato da Bernard Bass, il quale definisce:

- Leadership come focus della dinamica di gruppo: il leader come protagonista, punto di polarizzazione, centro focale di gruppo.
- Leadership come personalità e suoi effetti: questa definizione fa parte della teoria dei tratti secondo la quale si devono ricercare le caratteristiche che rendono alcune persone più capaci di altre nell'esercitare la leadership.
- Leadership come l'arte di indurre il consenso: la leadership è definita come l'abilità di manipolare le persone così da ottenerne il meglio con i minimi contrasti e la massima cooperazione attraverso il contatto face-to-face tra leader e subordinati.

- Leadership come esercizio dell'influenza: l'utilizzo del concetto di influenza segna un passo decisivo nell'astrazione del concetto di leadership.
- Leadership come comportamento: atti e i comportamenti caratteristici dell'esercizio della leadership, ovvero quelli propri di un individuo orientato alle attività di gruppo.
- Leadership come forma di persuasione: è un tipo di definizione che cerca di rimuovere ogni implicazione alla coercizione, focalizzando invece l'attenzione alla relazione con i seguaci.
- Leadership come relazione di potere: ovvero chi tra due soggetti in relazione tra loro influenza maggiormente l'altro.
- Leadership come strumento per raggiungere l'obiettivo: la leadership come forza principale per stimolare, motivare e coordinare coloro i quali si muovono per raggiungere un obiettivo comune.
- Leadership come fattore emergente dell'interazione: la leadership viene considerata un effetto dell'azione del gruppo e non più un suo elemento formante.

- Leadership come ruolo di differenziazione: si individua il leader all'interno del gruppo attraverso lo studio dei ruoli, quello che avrà un ruolo diverso potrà essere identificato come leader.
- Leadership come l'iniziazione di una struttura: con questa affermazione si vuole intendere che la funzione di leadership è indispensabile per l'avvio di una struttura e per il suo mantenimento e perseguimento di obiettivi nel tempo.

Periodo	Tipo di approccio	Fulcro di base	Denominazione (secondo G. Trentini)
Fino agli (ultimi) anni '40	Approccio basato sui "tratti"	La capacità di leadership è innata	Orientamenti personologici
Dagli ultimi anni '40 agli ultimi anni '60	Approccio basato sugli "stili"	L'efficienza della leadership ha a che fare con il comportamento del leader	Orientamenti interattivi
Dagli ultimi anni '60 ai primi anni '80	Approccio basato sulla "contingenza"	In questo caso dipende: la leadership efficiente è determinata dalla situazione	Orientamenti funzionalisti
Dai primi anni '80 in poi	Approccio basato sulla nuova leadership (includente anche quella carismatica)	I leader devono possedere la "vision"	Nuovo funzionalismo (attenzione a certe valenze personologiche)

Fig.5- Tabella di A. Bryman

Nel pratico, la leadership deve creare una sua autorevolezza che deriva dalla condivisione della vision³⁵(visione) adeguata (stimolante) e comunicata in modo chiaro, della mission³⁶(missione), delle strategie e degli atteggiamenti da parte dei collaboratori ai quali vanno affidate grandi responsabilità decisionali. Inoltre, deve cercare risultati positivi sul breve tempo, affrontare i punti più delicati del cambiamento con slancio; infine, deve incorporare nella cultura aziendale i nuovi comportamenti assunti per la gestione del cambiamento.

2.1.2 Lo stile di leadership

È necessario fare una dovuta precisazione per quanto riguarda la letteratura della parola, una distinzione tra letteratura formale e informale. La leadership formale che viene associata al leader formale imposto dall'esterno, il quale potrebbe non dimostrare qualità sufficienti ad esercitare la guida del gruppo, facendo sì che i collaboratori perdano fiducia nel loro leader, così che quest'ultimo difficilmente otterrà un riconoscimento sostanziale del proprio ruolo. Al contrario, può accadere che lo stesso capo investito e non

³⁵ Occhi con cui guardo.

³⁶ Dove voglio andare.

immediatamente accettato si adoperi nello sviluppare bene il proprio compito per acquisire consenso e prestigio. Quando il leader deriva dall'interno del gruppo allora la leadership si definisce informale. Passando dalla letteratura alla pratica, il leader esercita il proprio potere sui suoi collaboratori in maniera diversa. Si può esporre una chiara distinzione tra leadership diretta, che comprende le relazioni e le interazioni fra un leader riconosciuto e i suoi immediati collaboratori; e la leadership indiretta, che consiste nell'influenza di un leader riconosciuto da persone che non sono subordinate direttamente a lui/lei. Esistono stili di leadership³⁷ "incentrati sul leader" o "incentrati sul gruppo" solitamente il primo si sceglie solo in caso in cui il gruppo non sia competente e maturo per prendere buone decisioni. Passando al setaccio tutti gli stili si può notare come siano molteplici ma tutti riconducibili a cinque macrocategorie:

1. Prescrivere: il leader identifica i problemi, considera le possibili soluzioni, sceglie la più appropriata e indica ai suoi seguaci come comportarsi nel suo perseguimento. Il leader può prendere in considerazione le opinioni dei membri, ma essi non partecipano direttamente nelle decisioni,

³⁷ SPALTRO E., *"Culture di coppia, di gruppo, di collettivo"*, in Psicologia Sociale, Boringhieri, Torino

2. Convincere: il leader prende delle decisioni in autonomia e tenta di persuadere i membri del gruppo ad accettarle ed a supportarle.

3. Consultare: i membri del gruppo hanno l'opportunità di influenzare il processo decisionale sin dal suo inizio. Il leader che usa questo stile in prima istanza presenta dettagliatamente la problematica e fornisce tutte le informazioni necessarie per avere un corretto feedback dai collaboratori. Egli poi invita il gruppo a suggerire possibili piani d'azione e individua le soluzioni più interessanti e ad alto potenziale.

4. Partecipare: il leader decide di partecipare alla discussione sulla problematica oggetto di analisi come se fosse un comune membro del gruppo, concordando in anticipo di condividere qualsiasi decisione venga successivamente presa e concordata.

5. Delegare: il leader definisce i confini all'interno dei quali risolvere i problemi o portare a termine la missione prefissata. A quel punto lascia che sia il gruppo in completa autonomia a trovare le soluzioni e portare avanti il lavoro così come deliberato.

È tuttavia necessario ricordare come nessuno di questi cinque stili sia giusto o sbagliato in sé, e che pertanto ognuno deve essere valutato criticamente. In circostanze normali, il leader che lavora con

un gruppo deve saper discernere quale sia lo stile più appropriato, e maturare la capacità di usare, quando è necessario, nuovi registri comportamentali.

2.1.3 Acquisizione della leadership

In tutti i casi la leadership può essere acquisita solo con un processo graduale che comprende:

- La capacità di collegare tra loro dati ed informazioni per costruire soluzioni idonee all'esercizio di tale guida;
- La padronanza di strumenti di persuasione e di comunicazione utilizzando messaggi rivolti ai soggetti appartenenti al gruppo medesimo.

Per farlo al meglio, il leader deve conoscere il proprio carattere, comportamento e limiti così come deve conoscere quelli dei collaboratori con cui si trova a lavorare. Se il leader è in grado di fare questo nel tempo, poiché comportamenti e carattere mutano, riuscirà a massimizzare la sua influenza sui collaboratori, creando le condizioni ottimali per un'efficace collaborazione reciproca, per utilizzare la propria energia dove sarà più efficace, per riconoscere le potenziali aree di conflitto con altre persone minimizzandole e per

creare l'ambiente professionale più proficuo per il successo. Ad influenzare il carattere e i comportamenti dei leader e dei collaboratori è senza alcun dubbio la cultura aziendale, infatti la leadership diventa efficace quando stile di leadership e valori aziendali sono allineati, compatibili e non sussistono conflitti di valori fra le gerarchie.

2.1.4 Leadership e leader

La leadership può prendere fondamento da doti innate del leader come:

1. Persuasore – Dominatore.
2. Capacità di percepire e di gestire il cambiamento, nonché di modificare i punti di riferimento del proprio gruppo.
3. Coerenza con le caratteristiche dei seguaci.
4. Capacità di sviluppare azioni organizzative coerenti con le proprie idee innovative e con i cambiamenti culturali sollecitati nei propri collaboratori.
5. Capacità di esprimere e trasmettere idee di successo per le proprie iniziative.

6. L'intelligenza emotiva³⁸, un aspetto dell'intelligenza legato alla capacità di riconoscere, utilizzare, comprendere e gestire in modo consapevole le proprie ed altrui emozioni.

L'intelligenza emotiva si suddivide in: consapevolezza, auto-motivazione, autodisciplina, competenza sociale, empatia.

La consapevolezza è la capacità di un individuo di percepire, comprendere e accettare il proprio carattere.

L'auto-motivazione l'entusiasmo per il proprio lavoro, quindi è la capacità di trovare individualmente stimoli nella propria attività senza bisogno di incentivi.

L'autodisciplina è la capacità di darsi regole e metodo per esercitare il proprio lavoro in modo autonomo e indipendente.

La competenza sociale è la capacità di stabilire e sostenere relazioni interpersonali soddisfacenti e quindi si riferisce alle capacità della persona di adattare il proprio comportamento dal livello individuale a quello sociale.

L'empatia è la capacità di un individuo di immaginare sé stesso nella situazione altrui per capire lo stato emotivo e le motivazioni di un'altra persona.

³⁸ STUCCHI G, *"Leadership, modelli e comportamenti"*, 2008.

In conclusione, un vero leader deve avere: l'attitudine a collegare realisticamente obiettivi da raggiungere e mezzi da utilizzare; la capacità di esprimere fiducia nelle potenzialità del gruppo, trasmettendo ai propri collaboratori messaggi ottimistici circa le attese dei risultati delle azioni da intraprendere; l'idoneità a realizzare concretamente le azioni programmate. Un vero leader non aspetta di essere nominato tale, ma agisce affinché sia riconosciuto da tutti come tale, non aspetta che gli si pongano problemi, ma li ricerca per risolverli. È un riformatore. In sostanza un leader vero si diventa attraverso un processo di acquisizione della leadership:

- a) L'aspirante leader possiede una spiccata carica motivazionale alla guida ed una volontà di apprendimento;
- b) L'interessato acquisisce gli strumenti concettuali che gli consentono di sviluppare la propria conoscenza;
- c) Sviluppa le comunicazioni fra se e gli altri membri del gruppo;
- d) Si propone alla soluzione di problemi, acquisendo un prestigio legato alle iniziative di successo;
- e) Costruisce un numero di soluzioni superiore a quello proposto da altri, all'interno del gruppo;

- f) Attiva i membri del gruppo stimolando la loro partecipazione alla formulazione delle decisioni;
- g) Matura la necessaria capacità realizzativi;
- h) Palesa nella propria azione un'assoluta correttezza ed onestà intellettuale;
- i) L'individuo è accettato come leader.

Il leader moderno è un organo non sempre unipersonale, che pur conservando un generico ruolo di indirizzo, si qualifica essenzialmente per la conduzione di due tipi di processi.

1. Condurre un'azione di comprensione – contenimento. Il leader cerca di comprendere tutti i punti di vista per esaltare le differenze esistenti, in questo modo si lascia ad ognuno la responsabilità delle proprie idee, senza deresponsabilizzare come faceva il leader antico, così da plasmare in modo definito un sistema in cui sono tenute insieme tutte le idee dei collaboratori (contenimento).

2. Ricorrere ad un'opera di simbolizzazione. Il leader moderno deve far sì che i membri del proprio gruppo individuino significati simbolici nelle più salienti azioni da loro sviluppate, assegnando ad esse un valore coerente con lo sviluppo del sistema da un lato e con una sostanziale accettazione da parte dell'ambiente dall'altro.

2.1.5 I compiti della leadership

I compiti della leadership mal si conciliano con la gestione ordinaria dell'azienda, quindi un buon leader deve trovare la capacità distintive più appropriate per ogni azienda in cui si troverà ad operare. Nello specifico il leader dovrà possedere la vision più opportuna per la sua azienda, ma soprattutto veritiera e trasmissibile in modo efficace e trasparente ai collaboratori. Quest'ultimi una volta convinti saranno più dediti alla causa incrementando le loro competenze, saranno invogliati ad assumersi responsabilità partecipando alla creazione dell'intelligenza emotiva aziendale. Più le visions sono ambiziose più infondono energia a chi lavora per il conseguimento delle medesime, e ancora più sono ambiziose più danno un'immagine positiva a tutti gli stakeholder³⁹. È importante analizzare anche la mission aziendale in modo tale che ciascun individuo (collaboratore o capo che sia), sia in grado di dare risposte precise relativamente ai suoi valori, ai suoi clienti, ai suoi prodotti ed alle sue priorità strategiche. In questo caso il compito della leadership è quello di garantire che la mission: sia enunciata in modo chiaro e visibile; contenga le regole fondamentali della vita

³⁹ Ciascuno dei soggetti direttamente o indirettamente coinvolti in un progetto o nell'attività di un'azienda.

aziendale; sia rispettata da tutti; tenga conto della soddisfazione dei collaboratori. Sostanzialmente la mission ha un ruolo ancor più determinante quando si parla di futuro, attraverso le mission future proposte dall'azienda essa va ad esplicitare le competenze distintive vero e unico della leadership. Con le competenze distintive qualsiasi azienda può differenziare il suo prodotto e diventare la prima produttrice per quello. Le competenze distintive in genere, si manifestano con asset immateriali e si sviluppano attraverso lo studio, aiutano anche a migliorare l'autostima dei lavoratori e lo spirito di squadra. Esempi validi sul buon lavoro della leadership in questi termini ce ne sono molti in ogni settore, tra i più conosciuti abbiamo: McDonald's per la forza del marketing orientato ai giovani; Swatch per il design ed il marketing; Sony per la miniaturizzazione; Benetton per la pubblicità; Microsoft per il software; Ikea per l'arredamento economico. Al fine di potenziare e di sfruttare le competenze distintive dell'impresa, la leadership dovrà conoscere alcuni concetti:

- Il principale know-how⁴⁰ aziendale;
- Il suo maggiore potenziale conoscitivo;

⁴⁰ Identifica le conoscenze e le abilità operative necessarie per svolgere una determinata attività lavorativa.

- Il prodotto che mette in evidenza il suo potenziale distintivo;
- Il segmento di mercato che può meglio apprezzare tali competenze;
- Le altre opportunità di business possono nascere dal know-how posseduto.

Vi sono altri compiti della leadership, alla base di questi c'è la creazione di un team affiatato da responsabilizzare che cura i rapporti interni con delicatezza e trasparenza affinché questi possano prosperare. Si crea così un clima di collaborazione e fiducia in una leadership che sa quello che vuole, sa guardare nel futuro meglio dei concorrenti e che saprà dare sempre maggior valore all'impresa. Per fare ciò la leadership dovrà anche studiare gli interessi del cliente per non trovarsi impreparati, con un occhio di riguardo "allo zoccolo duro della clientela", il cliente fidelizzato da anni.

Un altro importante compito della leadership è analizzare la propria fornitura sulla base della capacità di creare valore, e soprattutto dovrà informare tutti i collaboratori riguardo il core business⁴¹ dell'impresa e quali sono gli strumenti perché quel business crei

⁴¹ L'attività principale di una azienda

valore. La leadership deve pianificare, ossia individuare gli obiettivi aziendali e classificarli secondo priorità, in particolare seguendo un ordine che potremmo numerare così:

1. Definizione di obiettivi, azioni, mezzi e strumenti di monitoraggio attraverso l'interlocuzione con i collaboratori;
2. Raggruppamento di obiettivi e di azioni per affinità;
3. Strutturazione gerarchica degli obiettivi; quelli di livello superiore devono includere quelli di livello inferiore;
4. Posizionamento degli obiettivi e delle azioni sulla scala temporale, attraverso relazioni di causalità;
5. Feedback su previsioni, informazioni e dati raccolti;
6. Individuazione degli strumenti necessari per la realizzazione del piano.

Il piano deve avere un impatto molto positivo sui risultati finali ottenuti dall'azienda. Per far avvenire ciò, ci deve essere stretta correlazione con l'esterno, per questo motivo un buon leader non cura solo i rapporti con l'interno, ma cura l'immagine della sua azienda con tutti gli stakeholders come visto nel capitolo 1.

2.1.5.1 La leadership per l'immagine aziendale

Le componenti che influenzano l'immagine aziendale sono sostanzialmente tre:

1. Il comportamento dei collaboratori. Le attività di ogni dipendente, siano esse di vendita, di ricerca, di produzione, di segreteria, oppure di assistenza, influiscono tutte sull'immagine dell'impresa, in relazione alla capacità di ognuno di interfacciarsi con l'esterno. L'empatia dei venditori, l'efficienza della centralinista, la gentilezza con cui si viene ricevuti, la cura nel confezionamento, le modalità nello svolgimento del recupero crediti, sono tanti piccoli tasselli che concorrono alla formazione dell'immagine di un'impresa.
2. Il design. Esso è rappresentato dal logo dell'impresa, dai cataloghi, dalle brochure, dal sito web, dallo stile di progettazione del prodotto, dalla sede dell'azienda e dall'ambiente di lavoro.
3. La comunicazione⁴². La comunicazione aziendale è lo strumento con il quale si trasmette all'esterno l'immagine dell'impresa ed è essa stessa l'immagine dell'impresa.

⁴² Capitolo 1.

Un'accorta gestione dell'immagine viene confermata dalla fierezza dell'appartenenza che mostrerà il personale e dal compiacimento dei clienti di essere serviti da quell'impresa.

2.1.5.2 Intelligenza emotiva

Il leader per gestire al meglio la propria impresa deve coniugare la propria vita interiore con quella del mondo esterno per riuscire a vivere in armonia con sé stesso e con il mondo esterno al fine ultimo di saper gestire un'impresa in maniera ottimale. E nello stesso momento la leadership dovrà preoccuparsi che i collaboratori facciano lo stesso, tramite la congruenza dei valori di ogni collaboratore i valori dell'azienda. L'impresa eccellente dovrà avere dei valori condivisibile da quante più persone, dai collaboratori interni e da tutti gli stakeholders, anche se le recenti indagini sostengono che il compito fondamentale del leader è quello di innescare sentimenti positivi nei propri collaboratori (Goleman, 2002), attribuendo così alla leadership in primis un ruolo di tipo emozionale; è per questo motivo che l'intelligenza è un tratto fondamentale del leader.

Da alcuni anni i più noti psicologi del lavoro hanno dimostrato che l'intelligenza emotiva, nel contesto lavorativo, è essenziale ai fini del successo in qualsiasi organizzazione. È importante notare che, se può essere semplice realizzare una soddisfazione emozionale individuale e privata, il compito è più complesso quando un leader voglia creare una risonanza emozionale nel gruppo dei propri collaboratori, per questo motivo un bravo leader deve individuare quelle che sono le aree motivazionali comuni e le principali differenze. Nella pratica un gruppo che si trova a lavorare insieme potrà rendere al massimo solo quando avrà capito appieno i meccanismi al loro interno e le motivazioni per le quali si creano particolari dissonanze. Risalendo alla causa del malcontento e comprendendo le cause emozionali di quest'ultimo si può arrivare a definire una "visione ideale collettiva". Sintonizzando realtà e ideale si crea il contesto per trasformare un gruppo dissonante in un gruppo dotato di intelligenza emotiva più efficace.

Ricapitolando, il primo passo verso l'azienda orientata all'intelligenza emotiva è la messa a nudo delle verità e delle realtà aziendali, quando questo non accade si viene a creare una dissonanza all'interno dell'azienda che prima affievolisce i

collaboratori e poi il leader stesso. I lavoratori appaiono demotivati e fuori dalla realtà aziendale il leader è affetto da quella che è comunemente chiamata sindrome della rana, non si accorge di bollire lentamente come non si accorge di essere caduto in una routine quotidiana senza fronteggiare i problemi. Il primo passo per combattere ciò è che il leader attraverso la sua intelligenza emotiva possa costruire ponti con i suoi collaboratori, dopodiché procede all'autovalutazione del suo operato per capire dov'è il problema tramite la sua coscienza e colloqui informali. Il passo seguente è l'identificazione del sé ideale, ossia del tragitto che si vuole veramente percorrere. Una volta individuato il sé ideale si accende il fuoco della speranza, l'antidoto contro l'inerzia indotta dalla routine e dalle abitudini consolidate. In seguito, il leader dovrà ascoltare la sua intelligenza emotiva riguardo ciò che vede all'interno della sua organizzazione, per capire quello che sta accadendo realmente all'interno della sua azienda. Il leader dovrà diventare un potente sensore che oltre a capire ciò che c'è nella sua azienda sviluppa una potenziale visione ideale. Successivamente dovrà passare alla condivisione della visione ottimale con i propri collaboratori creando con loro una risonanza emotiva, molto difficile da realizzare. Per

questo motivo intraprende conversazioni apparentemente avulse dall'argomento principale solo per instaurare un rapporto emotivo. Da queste conversazioni iniziali, a poco a poco, scaturiscono tematiche che tendono a innescare discussioni mirate sulla realtà dell'organizzazione. Lo scopo del leader si può definire raggiunto quando tutti i lavoratori all'interno dell'azienda parlano apertamente dei problemi della medesima come fossero i loro, si avvia il processo di transizione dal reale all'ideale.

2.2 Gestire il cambiamento e la complessità

La leadership non deve essere confusa con il management all'interno dell'impresa. Queste sono due funzioni aziendali distinte e complementari, entrambe necessarie per il successo. La leadership aziendale è la capacità dell'azienda di cambiare e creare nuove proposte al fine di essere leader nel settore; ogni impresa eccellente mira al raggiungimento di un ruolo di preminenza nei rami di attività in cui opera. Alla leadership spetta il compito di incubare, stimolare, sostenere, conquistare questo obiettivo. Al management è affidata la gestione della complessità, alla leadership è affidato il

cambiamento, oggi giorno le aziende hanno difficoltà a cambiare e quindi una forte carenza di leadership aziendale al discapito del management.

2.2.1 In cosa consiste il cambiamento?

Ma in cosa consiste il cambiamento? Salti qualitativi che possano condurre a rivoluzione organizzative nell'impresa. Per farlo concretizzare la leadership deve⁴³:

- Scoprire nuove opportunità e gli strumenti per attuarle o farle attuare.
- Creare nuovi paradigmi.
- Considerare normale lavorare per breakthroughs⁴⁴.
- Sprigionare la creatività.
- Essere in grado di cambiare radicalmente il sistema dell'impresa.
- Avere grande rispetto per le persone.
- Essere in grado di motivare i collaboratori in modo da porli nelle condizioni di fornire prestazioni di spicco.
- Pensare in modo proattivo⁴⁵.

⁴³ HINTERHUBER H., KRAUTHAMMER E., "Vincere con la leadership", 31 ottobre 1999

⁴⁴ Innovazioni.

Il cambiamento può essere fattore di disturbo da cui preservarsi o leva di gestione e valorizzazione delle persone e della progettualità permanente, in quest'ultimo caso si parla di trasformazione dell'organizzazione. Il cambiamento richiede di equilibrare due aspetti fra loro complementari:

- La delega di potere e autorità;
- Le competenze richieste al personale.

Le strategie di trasformazione organizzativa sono importanti per lo sviluppo dei programmi, queste rispondono alle nuove esigenze e continuano a far funzionare efficacemente l'azienda nell'ambiente dinamico in cui opera.

Innanzitutto, il cambiamento può essere innescato da parte di investitori o decisioni governative, può essere avviato da un nuovo amministratore delegato e il gruppo dirigente con il mandato di modificare le attività commerciali dell'azienda

I piani strategici di trasformazione organizzativa possono comportare radicali modifiche alla struttura, alla cultura e ai processi dell'organizzazione. Le strategie di cambiamento trasformatore implicano pianificazione che comprende:

⁴⁵ Pensare e agire anticipando gli eventi.

- Analisi di clima
- Valutazione del potenziale e delle attitudini
- Conoscenze, mansioni e responsabilità desiderate dall'azienda
- Studio comparato
- Mappatura dei percorsi di formazione e di sviluppo professionale
- Sviluppi significativi e di vasta portata nelle strutture societarie
- Processi a livello di organizzazione.

Il cambiamento non è né incrementale (bit per bit) né transazionale (interessato esclusivamente da sistemi e procedure), questo perché si occupa semplicemente dell'alterazione dei modi con cui l'azienda fa affari con i clienti con lo scopo di incrementare le vendite. Il cambiamento vero e proprio è quello trasformatore che si può dividere in primo ordine, vale a dire il cambiamento di particolari parti dell'azienda, e secondo ordine, il quale mira a incidere sull'intera organizzazione. Sono state classificate quattro strategie di cambiamento trasformatore⁴⁶:

⁴⁶ Beckhard, 1989

1. Un cambiamento in ciò che guida l'organizzazione (attraverso la leadership)
2. Un cambiamento fondamentale nelle relazioni tra le parti o tra le organizzazioni
3. Un grande cambiamento nelle modalità di lavoro
4. Un cambiamento culturale di base in norme, valori o sistemi di ricerca.

2.2.2 Trasformazione attraverso la leadership

I programmi di cambiamento sono guidati e imposti dal leader senza tener in considerazione pareri esterni se non quelli specializzati. Infatti, in questo caso il successo ha maggior probabilità di arrivare se c'è un leader esterno "nazionale" che sprona gli altri a raggiungere gli obiettivi di ordine superiore piuttosto che a breve termine. E non è da tralasciare il fatto che si tratta di una trasformazione vera e propria, i leader vanno oltre la gestione dei problemi di gestione quotidiani; essi impegnano le persone a concentrarsi sullo sviluppo di nuovi livelli per il futuro cercando di trasmettere loro la consapevolezza di dove si trova quel futuro. È proprio questa ultima caratteristica che mette in luce la differenza tra i

leader trasformativazionali e quelli transazionali⁴⁷; quest'ultimi vedono e risolvono le problematiche qui ed ora.

La trasformazione in sé contiene la transizione, non solo, la transizione è la parte più critica di tutto il processo trasformativazionale quella dove avviene effettivamente la trasformazione. È quindi necessario definire cosa deve essere fatto per realizzare la trasformazione: decidere su nuovi processi, sistemi, procedure, strutture, prodotti e mercati da sviluppare.

Dopo averli definiti, può essere programmato il piano strategico, per la gestione della transizione che dovrebbe includere disposizioni per il coinvolgimento delle persone nel processo, e per la comunicazione spiegando loro ciò che sta accadendo, perché sta accadendo e come andrà ad influenzarli. L'obiettivo è tenere quante più persone possibile impiegate nel cambiamento così è l'azienda stessa a mutare.

Nella pratica per gestire un cambiamento il leader solitamente si attiene a "gli otto passaggi per trasformare un'organizzazione"⁴⁸:

⁴⁷ Burns, 1978

⁴⁸ Kotter, 1995

1. Stabilire un senso di urgenza: esame delle realtà di mercato e competitive; identificare e discutere crisi, potenziali crisi o grandi opportunità.
2. Formare una potente coalizione guida: assemblare un gruppo con sufficiente potere per guidare lo sforzo di cambiamento; incoraggiare il gruppo a lavorare insieme come una squadra.
3. Creazione di una visione: creare una visione per aiutare a dirigere lo sforzo di cambiamento; sviluppare strategie per raggiungere tale visione.
4. Comunicare la visione: utilizzare ogni veicolo possibile per comunicare la nuova visione e strategie; insegnare nuovi comportamenti con l'esempio della coalizione guida.
5. Autorizzare gli altri ad agire sulla visione: sbarazzarsi degli ostacoli al cambiamento; cambiare sistemi o strutture che minano gravemente la visione; incoraggiare l'assunzione di rischi e idee, attività e attività non tradizionali.
6. Pianificazione e creazione di vincite a breve termine: pianificazione per un miglioramento visibile delle prestazioni; creare tali miglioramenti; riconoscere e premiare i dipendenti coinvolti nei miglioramenti.

7. Consolidare i miglioramenti e produrre ancora più cambiamenti: utilizzare una maggiore credibilità per cambiare sistemi, strutture e politiche che non si adatta alla visione; assumere, promuovere e sviluppare dipendenti in grado di implementare la visione; rinvigorire il processo con nuovi progetti, temi e agenti di cambiamento.

8. Istituzionalizzazione di nuovi approcci: articolare le connessioni tra i nuovi comportamenti e successo aziendale; sviluppare i mezzi per garantire lo sviluppo della leadership e successione.

2.2.3 Trasformazione attraverso le risorse

Gli otto passaggi di sopra elencati non sono capacità che possiede chiunque. “Le capacità di trasformazione dipendono in parte dalla capacità di creare e incorporare processi che collegano i comportamenti e le prestazioni degli individui e dei team. Questi gruppi di processi si collegano verticalmente (per creare un allineamento con esigenze aziendali a breve termine), orizzontalmente (per creare coesione) e temporalmente (trasformarsi per soddisfare le esigenze aziendali future)”⁴⁹.

⁴⁹ GRATTON L., *“Linking individual performance to business strategy: The people process model”*

La trasformazione organizzativa non può quindi avvenire per mano del solo leader, sono fondamentali le risorse umane. Le risorse umane: possono fornire aiuto e guida nell'analisi e nella diagnosi, evidenziando i problemi delle persone che influenzeranno sostanzialmente il successo della strategia; possono fornire consulenza sui programmi di risorse e sulla pianificazione ed attuazione di aspetti di apprendimento vitale, comunicazione e coinvolgimento dei processi; possono anticipare i problemi delle persone ed affrontarli prima che possano diventare seri; inoltre, cosa più importante, tracciano le linee guida per affrontare qualunque cambiamento umanamente senza gravare troppo sulla vita delle persone.

2.3 Gestione dei conflitti

I cambiamenti di sopra espletati possono generare dei conflitti, poiché chi recepisce questi cambiamenti non sono altro che uomini e come tali possono avere tra di loro, divergenze riguardo i valori, esigenze ed obiettivi diversi, situazioni disagiate, divergenze di atteggiamento e comportamento. Il problema più grande riguardante

i conflitti è che se non risolti causano, scioperi, ostruzionismo latente, ma soprattutto minore produttività, ritardi nella tempistica, scarsa qualità del lavoro. Altre fonti di conflitto sono la divergenza su interessi futuri e il rancore sui fatti passati. In tutti i casi, il conflitto è generato dalla scarsità, e quindi individuare un conflitto potrebbe sembrare prevedibile, invece non lo è poiché la scarsità è vista in modo soggettivo.

Il conflitto può essere visto diversamente secondo la scuola di pensiero con cui l'approcciamo⁵⁰. Per la scuola classica è un fenomeno negativo da sopprimere in maniera scientifica e razionale. Per la scuola delle relazioni umane è indesiderato da controllare attraverso strumenti sociali. Per la scuola inter-azionista e sistemica è addirittura inevitabile, talvolta desiderabile da gestire in maniera efficace. Indi per cui va gestito in modo da massimizzare i profitti e se è necessario va addirittura indotto. Infatti, Walton ha dimostrato che le performance migliori si ottengono quando nel gruppo si determinano livelli medi di conflittualità.

⁵⁰ Dott.ssa PUTZU D., *metodi di gestione del conflitto nei gruppi di lavoro*, UniCa

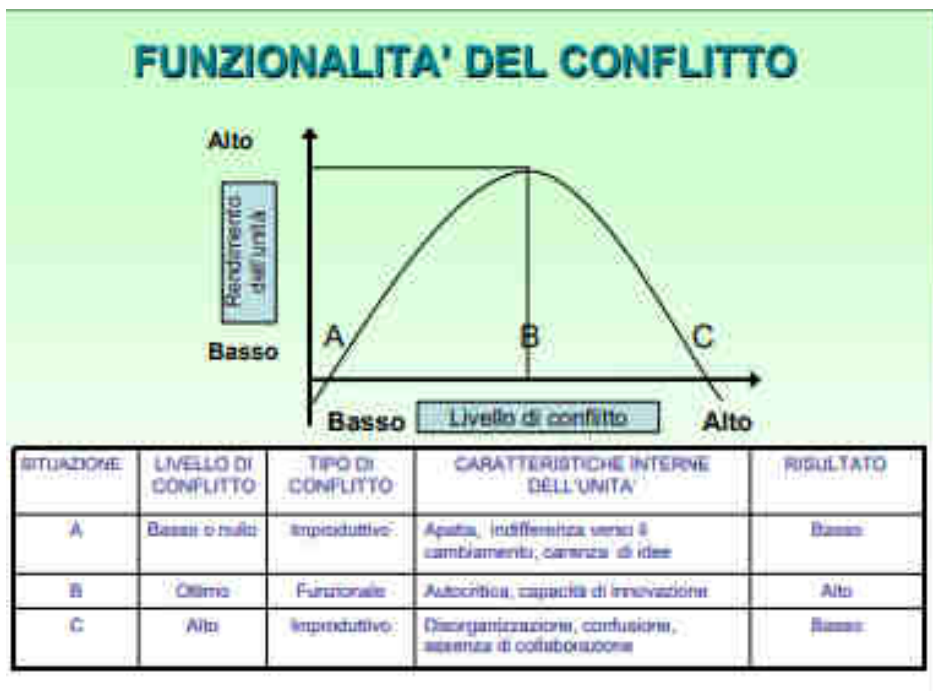


Fig.6- Grafico teoria di Walton

La totale assenza di conflitto porta ad un abbattimento delle performance poiché non induce stress positivo. Allo stesso modo la performance decade con l'elevata conflittualità poiché a sua volta produce stress distruttivo.

2.3.1 Vantaggi e svantaggi del conflitto

È possibile individuare i benefici e le conseguenze negative del conflitto. I benefici:

- a) Il conflitto spesso è l'unico mezzo che consente la manifestazione di un problema (aziendale).

- b) La presenza di un conflitto sprona la ricerca più attenta di soluzioni alternative, che potrebbero rivelarsi di gran lunga migliori.
- c) Accresce la coesione del gruppo nel confronto con forze esterne.
- d) Nel caso in cui il conflitto si risolva positivamente accresce il senso di autoefficacia individuale e collettiva.
- e) Il conflitto diviene il mezzo attraverso il quale è possibile verificare valutare migliorare le relazioni organizzative.
- f) Il fatto che sia presente un conflitto indica che nell'organizzazione ci siano risorse umane diversificate determinanti per la sua sopravvivenza nel lungo periodo.

Le conseguenze negative, scaturite da una mancata gestione del conflitto portano:

- a) Un ritiro dell'investimento emotivo.
- b) Burn-out e mobbing⁵¹.
- c) Relazioni disagevoli tra i membri.
- d) Deterioramento delle competenze professionali sia sul piano tecnico che gestionale.

⁵¹ Si indica una forma di abuso ovvero un insieme di comportamenti aggressivi di natura fisica e/o verbale, esercitati da una persona o da un gruppo di persone nei confronti di uno o più soggetti.

e) Deterioramento del clima organizzativo (aziendale) con conseguente riduzione della produttività organizzativa nel suo complesso.

Nello specifico secondo la teoria di De Dreu sono positivi i conflitti basati su questioni cognitive poiché stimolano strategia di gestione fondata sul problem solving migliorando le performance, mentre sono negativi i conflitti basati su questioni emotive poiché sono alimentati da strategie di contesa egoistiche e ne scaturiscono emozioni negative. Quest'ultime scaturiscono ancor di più (rispetto ai conflitti su questioni cognitive) dalla soggettività della scarsità e dall'ambiguità delle situazioni. Le ambiguità si classificano in ambiguità del dominio, scaturite dall'assenza di norme chiare e condivise, e ambiguità della relazione scaturite dalla scarsa fiducia tra i membri. Nel primo caso, per risolvere il conflitto, si ricorre a norme implicite come l'equità l'uguaglianza e la necessità; nel secondo caso c'è la necessità di individuare chi tra i membri ha maggior autorità e potere così da conferire lui l'ultima parola.

2.3.2 Stile di gestione di un conflitto

La gestione del conflitto si basa su stili di fondo, ossia delle vere e proprie strategie di gestione. Tra gli stili:

- I. L'astensione (rinuncia), desistere a qualsiasi forma di intervento, nel quale il conflitto fa da sé, si risolve o continua a permanere autonomamente;
- II. Imposizione (pressione), atteggiamento aggressivo mirato a far prevalere il proprio punto di vista, per risolvere il conflitto, con il conseguente rischio di sfaldare l'organizzazione;
- III. Minimizzazione (attenuazione) del conflitto, azione di mitigazione dei punti di distacco sottolineando le aree sulle quali è già stata trovata un'intesa;
- IV. Compromesso tra le parti che consentano a ciascuna di trarre beneficio personale è un'ottima soluzione ma non la migliore;
- V. La collaborazione (confronto) come strategia negoziale aperta e fiduciosa, esposizione del disaccordo e nella successiva ricerca di un punto di intesa che comunque va trovato, ottenendo massimi risultati per il singolo e per tutto il gruppo.

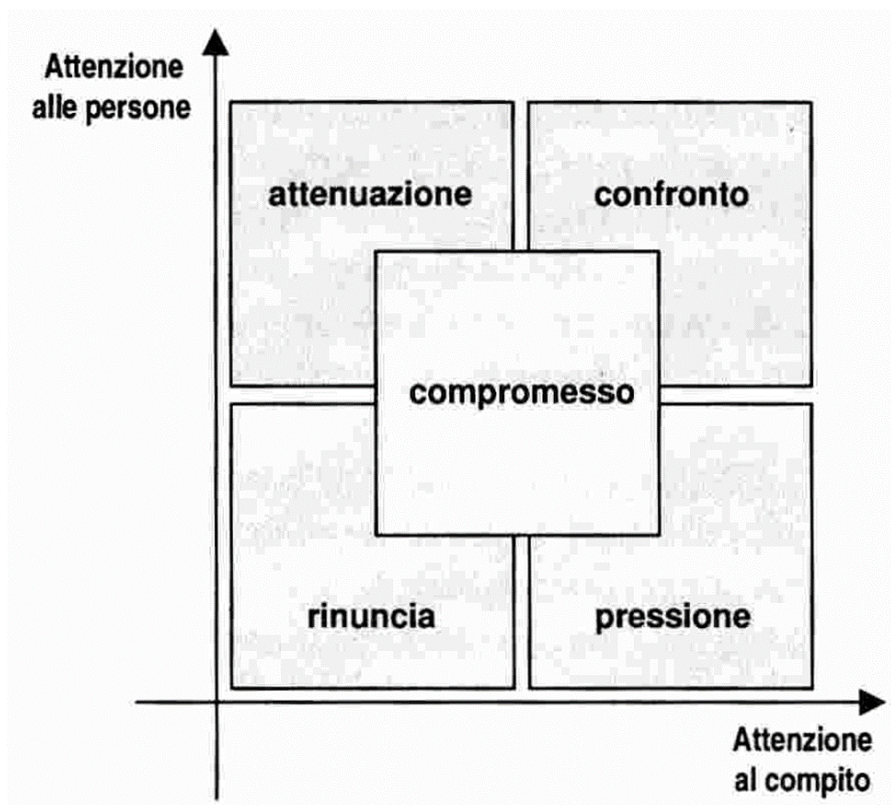


Fig.7 - Strategie di gestione dei conflitti

Per concludere è noto che il conflitto sia caratterizzato da due orientamenti generali. Il primo considera il conflitto come scambio isolato di emozioni negative tra persone. Il secondo, il conflitto non come evento isolato, ma come un processo con eventi precedenti e successivi, quindi diffuso nel tempo. Per tutti i casi si rilevano solo delle strategie di risoluzioni (sopra elencate), ma non regole, infatti per la risoluzione del conflitto non si può applicare nessuna teoria, poiché nessuna di loro è in grado di spiegare e capire il

comportamento degli individui. Ci si può sbilanciare nel dire che la negoziazione sia il processo migliore per risolverlo.

2.4 La negoziazione

“È un processo di interazione tra due o più parti in cui si cerca di stabilire cosa ognuna dovrebbe dare e ricevere in una transizione reciproca finalizzata al raggiungimento di un accordo mutuamente vantaggioso” (Jeffrey Z. Rubin, Bert R. Brown). Ciò sta a significare che ricorrendo alla tecnica della negoziazione è possibile raggiungere un accordo tra due o più persone interdipendenti, che desiderano massimizzare i risultati nella consapevolezza di poter realizzare maggiori obiettivi grazie ad un lavoro di collaborazione e di confronto. Per far sì che la negoziazione sia efficace ci devono essere delle specifiche condizioni di avvio come: le parti devono credere di avere posizioni contrastanti, la comunicazione tra le parti deve essere possibile, le parti devono possedere una minima prospettiva motivazionale orientata alla ricerca delle soluzioni, vi deve essere la possibilità di formare offerte e controfferte provvisorie. Per questo motivo i negoziatori sono soggetti che hanno

riconosciuto l'esistenza del conflitto, soggetti che esprimono la volontà di superare il conflitto, persone capaci di formulare alternative che possano rappresentare un possibile punto d'incontro tra le parti, e infine portatori di interessi.

2.4.1 Stile dei negoziatori

I negoziatori si differenziano per il loro stile:

- Antagonisti stridenti (il negoziatore «oppositivo»): ricorre a incessanti minacce, mantenendo costantemente un atteggiamento provocatorio e indisponente, apparendo così indisponenti, inaffidabili, manevoli.
- Antagonisti cooperativi («antagonista collaborativo»): si comportano in modo affidabile, rispettano gli accordi raggiunti, non cercano mai di nuocere alla controparte, non ricorre al ricatto. Si impegnano a rispettare i compromessi raggiunti.
- Totalmente cooperativi («interlocutore conciliante»): conserva un atteggiamento onesto e leale e dimostra una reale apertura nei confronti della controparte dalla quale si aspettano un atteggiamento fiducioso e non manipolativo, che tende a

considerare capace e competente e che non tenta mai di condizionare a proprio vantaggio.

Talvolta lo stile adottato può dipendere dall'orientamento motivazionale dei medesimi negoziatori, tra i quali: individualistico, interesse esclusivo nei propri obiettivi; altruistico, interesse esclusivo per i risultati dell'altra parte; cooperativo, interesse per l'esito di entrambe le parti negozianti; competitivo, desiderio di fare meglio della controparte.

2.4.2 Stile di negoziazione

Ogni negoziatore qualsiasi stile adotti e da qualsiasi motivazione sia spinto, può scegliere una negoziazione a compromesso e imposizione o una collaborazione. Da queste nascono la negoziazione distributiva (ripartitiva) e la negoziazione integrativa (creativa). Il primo caso è solitamente usato quando vi è da distribuire una risorsa scarsa comune, e ogni negoziatore punta al massimo vantaggio proprio, ne scaturisce un approccio tra le parti conflittuale. Il secondo caso è usato nella situazione di ricerca del massimo vantaggio reciproco, soddisfare i loro reciproci interessi attraverso la creazione di opzioni e la promozione dello sforzo

congiunto delle parti per risolvere il conflitto, secondo un approccio creativo o una strategia di problem solving.

2.4.2.1 Negoziazione operativa

Questa è chiamata comunemente negoziazione cooperativa ed è certamente la preferibile e la più aspirata tra le negoziazioni. Per negoziare in forma cooperativa è necessario⁵²:

- Scindere le persone dal problema
- Concentrarsi sugli interessi e non sulle posizioni
- Generare opzioni soddisfacenti per tutte le parti
- Fondare le decisioni su criteri oggettivi.

Il metodo della negoziazione basato sugli interessi è stato sviluppato nel Progetto di Negoziazione dell'Università di Harvard e presentato nei lavori di Roger Fisher e William Ury. Questo metodo parte dal presupposto che in tutta negoziazione esistono due livelli di cui uno esplicito, riferito alla sostanza, e uno implicito, riguardante la procedura per arrivare alla sostanza. Poiché spiegare tutta la teoria sarebbe complesso, lo si può comprendere brevemente attraverso l'esempio di Fig.8.

⁵² UZQUEDA A., *Tecniche per la gestione del conflitto e della negoziazione. Strategie e tecniche di intervento*,

"Due sorelle litigavano per un'arancia. Una di loro riteneva di averne più diritto in quanto l'aveva presa per prima, invece l'altra argomentava che il diritto spettava a lei essendo la primogenita. La madre, nel tentare una soluzione imparziale, offrì di tagliare il frutto a metà: le bambine rifiutarono fermamente la soluzione proposta e continuarono a litigare.

La nonna, che osservava attenta la scena, decise di chiedere a ognuna delle bambine perché volevano l'arancia.

La più piccola rispose che aveva sete e l'altra che voleva la buccia per preparare una torta perché aveva fame.

Così la nonna grattugiò la buccia dell'intera arancia e la offrì ad una delle nipoti, spremette la polpa dell'intera arancia e la offrì all'altra".

Adattato da uno degli esempi utilizzati dalla Scuola di Negoziazione di Harvard

Fig.8 - Esempi utilizzati

Il metodo di negoziazione cooperativa propone di sostituire la lotta per l'affermazione della propria posizione con l'unione delle parti per una gestione comune del problema. Per riuscirci si devono rispettare tre criteri: produrre accordi sensati, produrre accordi efficienti, preservare i rapporti. Rispettarli non è banale. Sono quattro gli elementi su cui lavorare⁵³:

1. Le percezioni: il modo di percepire il conflitto, di ciascuna parte. Per capire le percezioni delle parti è necessario: mettersi nei loro panni, non dedurre le loro intenzioni in base ai propri timori, evitare di colpevolizzare.
2. Le emozioni: possono condurre al rallentamento delle negoziazioni o, addirittura, a un punto di rottura. Per evitare

⁵³ UZQUEDA A., *Tecniche per la gestione del conflitto e della negoziazione. Strategie e tecniche di intervento*

questo rischio, è necessario permettere lo sfogo delle parti e legittimarne le emozioni.

3. La comunicazione: poiché la negoziazione è un processo di comunicazione finalizzato a raggiungere una decisione congiunta, essa costituisce una fase essenziale della procedura di gestione dei conflitti.
4. L'affermazione di una relazione di lavoro: è fondamentale creare un buon rapporto personale con l'altra parte, trattando le persone come essere umani, con i propri timori ed emozioni, e il problema secondo criteri realistici.

2.4.3 Le fasi della negoziazione

Il processo di negoziazione si articola in diverse fasi:

1. La progettazione della negoziazione stessa, identificando i propri obiettivi e se possibile anche quelli della controparte, e definisce le tattiche alle quali si intende far ricorso.
2. La posizione iniziale, è importante per capire da quanto distanti partano le due controparti, ma è ancor più importante non fermarsi alle posizioni iniziali perché, sottostanti le posizioni ci sono altri interessi, che possono essere comuni o

differenti. L'abbinamento tra gli interessi comuni e differenti permette di raggiungere accordi ottimali. Infatti, in quasi tutti i negoziati ogni parte ha molteplici interessi e bisogna andare al di là delle posizioni delle parti per tentare di trovare una soluzione di reciproca soddisfazione.

3. La conduzione del negoziato deve essere prima di tutto costituita da un alto livello di determinazione personale, e da un controllo delle emozioni. È, dunque, importante assumere decisioni in conformità a criteri oggettivi. Il negoziatore deve generare alternative concrete, ma flessibili: in una negoziazione è necessario sapere dove stiamo andando e tuttavia essere aperti a nuove idee. Inoltre, il negoziatore deve possedere la capacità di individuare il maggior numero possibile di aree di potenziale accordo, e non pensare di avere già formulato la migliore soluzione, e di dover convincere la controparte ad aderire alla propria proposta per raggiungere un accordo. Nelle generazioni di opzioni per un accordo finale esistono quattro tipi di ostacoli⁵⁴: la presenza di giudizi prematuri, la ricerca di una sola risposta, la convinzione che

⁵⁴ FISHER R., URY W., "Getting to Yes: Negotiation Agreement without Giving in", 1953

l'oggetto del negoziato abbia un valore fisso, la convinzione che la soluzione del problema spetti all'altra parte.

4. La chiusura: quando le parti hanno raggiunto il miglior accordo possibile. In fase di chiusura è opportuno riportare l'attenzione sui punti di accordo raggiunti; sottolineare il proprio riconoscimento delle abilità dimostrate dalla controparte; ricercare le condizioni che possano agevolare il mantenimento dei reciproci impegni; predisporre ad aver cura dei rapporti interpersonali nel prossimo futuro.

In conclusione, si elencano le tattiche negoziali più importanti finora conosciute per approcciare una negoziazione:

- Immediata evidenza delle aree comuni: avviare la sessione negoziale dando grande rilievo agli argomenti che vedono il pieno accordo delle parti,
- Sparare alto: è la più nota tra le tattiche negoziali. Aprire una trattativa con una richiesta molto più alta rispetto a quanto realmente ci si aspetta di ottenere.
- Aut-Aut: consiste nel presentare in termini conclusivi e categorici il valore che si è irrevocabilmente disposti ad accettare relativamente a una o più variabili in corso di

negoziazione (scadenze temporali, condizioni economico-finanziarie, aspetti organizzativi ecc.).

- Last minute: quando la controparte si trova nelle condizioni di dover concludere la trattativa in tempi ristretti, può risultare estremamente redditizio avanzare una richiesta quando si è ormai giunti alla fase conclusiva del negoziato.
- Fare melina: in assenza di scadenze pressanti, si può tergiversare chiedendo continue proroghe.
- Esplosione emotiva: lo sdegno, l'insofferenza, il malumore, la sufficienza, l'indignazione, l'impazienza ecc... Si può intimidire, imbarazzare o confondere la controparte. Con persone particolarmente reattive può produrre conseguenze negative scatenando l'aggressività della controparte.
- Domande a risposta chiusa: consiste nel formulare alla controparte una domanda accompagnata dalle possibili risposte: nel momento in cui l'antagonista sceglie una specifica opzione, conferma implicitamente la sua adesione alla questione principale.
- Fare il finto tonto.

- Riepilogare: riassumere, di tanto in tanto, la situazione consente di sottolineare i progressi compiuti e gli accordi già sottoscritti, creando, in questo modo, un terreno più favorevole a proseguire la trattativa in un clima ancora più cooperativo.
- Dimenticare: è la tattica contrapposta alla precedente.
- Attenuazione della percezione del costo.
- Accettazione sofferta.

CAPITOLO 3. IL LAVORO DI GRUPPO

È sicuramente riduttivo pensare che basti ottimizzare le procedure ed agire sull'organizzazione tecnica dell'azienda per poter assicurare un prodotto di qualità. Sempre di più, nel presente, risulta importante la gestione del personale, delle risorse umane. La gestione del personale e più in particolare le politiche sul personale è uno dei tre elementi che viene considerato nodale dell'azienda insieme alla pianificazione strategica e alla struttura organizzativa.

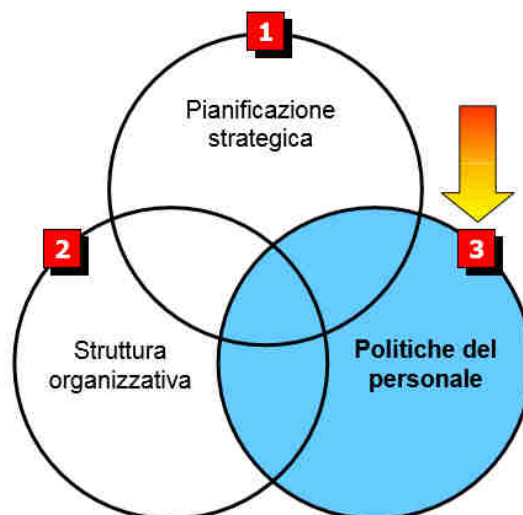


Fig.9 - I tre punti nodali

Le politiche del personale all'interno dell'azienda sono in stretto contatto con "il lavoro di gruppo", poiché lavorare in gruppo nella maggior parte dei casi è la scelta vincente, per una gestione delle risorse umane efficace.

3.1 Il gruppo nel sociale

Entrando nell'analisi specifica de "il lavoro di gruppo" (team working) è opportuno, come prima cosa, distinguerlo da un gruppo generico. Infatti, non tutti i gruppi sono team, tutti i team sono gruppi. Nella definizione di gruppo generico c'è da considerare la differenza tra il punto di vista di un osservatore esterno e quello di chi fa invece parte del "gruppo" in questione. Un osservatore esterno definisce "gruppo" anche raggruppamenti causali delle persone che di fatto non lo è (persone alla fermata del bus). Mentre dall'interno un individuo si sente parte di un gruppo quando ha caratteristiche che lo accomunano con gli altri membri. Secondo K.Lewin "Il gruppo esiste, pertanto, quando gli individui divengono consapevoli che, in qualche modo, il loro destino è collegato a quello del gruppo"⁵⁵. All'interno di qualsiasi aggregato sociale i gruppi sono inevitabile,

⁵⁵ LEWIN K. *"interdipendenza del destino"*

mobilitano energie capaci di influire sugli individui, possono produrre conseguenze buone o cattive. È da precisare che le persone che lo compongono, sono soddisfatte solo se:

- Ritengono e sentono che il gruppo soddisfa i loro bisogni
- Ottengono soddisfazione dal loro rapporto con gli altri membri
- Ottengono soddisfazione dalla loro partecipazione al compito del gruppo
- Ottengono soddisfazione dall'appartenenza al gruppo di fronte al mondo esterno.

I gruppi possono avere funzione organizzativa formale o psicologica, ma soprattutto diverse prospettive di analisi. In prospettiva sistemica il gruppo non è un insieme di individui disgiunti fra loro, ma interconnessi, un cambiamento di stato di una parte interessa lo stato di tutte le altre: è una totalità dinamica. Il gruppo in prospettiva causale significa risalire ad ogni problema alla causa, e quello che accade al gruppo deriva dalla causa e dalla disfunzione del gruppo nella sua totalità. Il gruppo in prospettiva dinamica è caratterizzata da due livelli, il primo manifesto e il secondo latente: il livello compito e il livello affettivo-emotivo.

3.1.1 Classificazione dei gruppi

In generale i gruppi possono dividersi in gruppi primari e secondari. I primari si intendono quei gruppi caratterizzati principalmente dalle relazioni personali tra i membri, le prime esperienze di socializzazione. I gruppi secondari sono formati da un insieme di persone con uno scopo comune. Inoltre, possono essere classificati per il loro grado di formalizzazione.

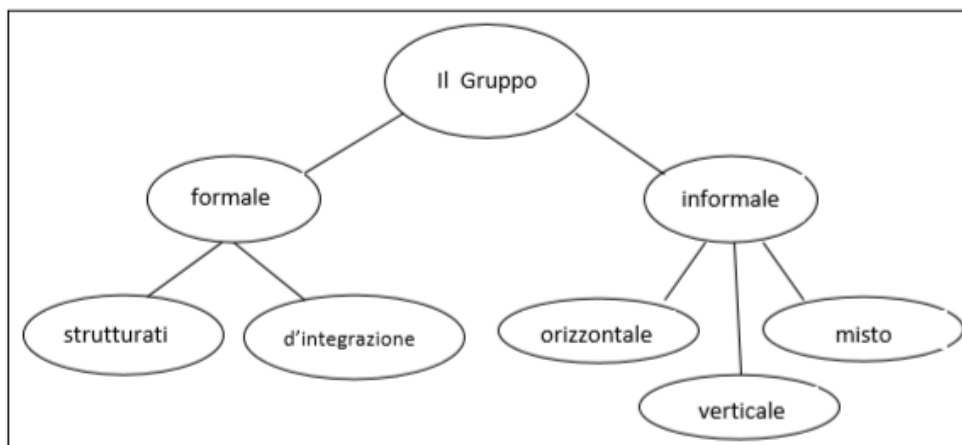


Fig.10- Le tipologie di gruppo⁵⁶

Un gruppo si definisce “formale” se nasce per l’organizzazione di un’attività specifica con un determinato scopo, tra questi: portare a termine risultati interdipendenti e anche complessi, generare idee

⁵⁶ Fonte: DE VITA P., MERCURIO R. TESTA F., “Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione”, Giappichelli, 2007.

nuove, coordinare tra loro le attività, risolvere problemi e prendere decisioni con appositi meccanismi, curare la socializzazione e la formazione dei nuovi membri. I gruppi formali oltre a dividersi, come riportato in figura (Fig.10), in strutturati in cui rientrano le aggregazioni di individui che formano le unità organizzative; e d'integrazione forme di aggregazione tra individui che con finalità di coordinamento si sovrappongono alla struttura organizzativa di base; si dividono a loro volta in permanenti e temporanei. Tra i permanenti strutturati ci sono i gruppi semi-autonomi, i team funzionali, mentre per i temporanei i project team. I permanenti e i temporanei d'integrazione sono in ordine, comitati e task team per il primo, task force project team gruppi di miglioramento per il secondo.

Il gruppo informale si crea come risposta all'esigenza dell'individuo di sentirsi parte di qualcosa (banalmente nazionalità, religione, squadra del cuore). Questo tipo di gruppi può nascere indipendentemente dagli obiettivi dell'organizzazione, risponde ai bisogni primari dei membri di stringere legami forti ed essere autonomi nel proprio lavoro, detenendo spesso anche maggior

controllo sui propri compiti e mansioni. Questo tipo di gruppo è classificato in tre diverse tipologie⁵⁷:

1. Gruppi orizzontali, in cui i membri presentano stesso livello gerarchico all'interno dell'organizzazione, o comunque ricoprono ruoli professionali omogenei;
2. Gruppi verticali, in cui i membri provengono da diversi livelli gerarchici;
3. Gruppi misti, in cui i membri lavorano in reparti o settori diversi nell'organizzazione anche molto lontani tra loro, ma nonostante questo hanno stabilito un legame, spesso esternamente al contesto lavorativo, sulla base di un interesse comune.

Questi concetti generici di “gruppo” possono essere riferiti, a grandi linee, a un particolare tipo di gruppo, sul quale unicamente si concentrerà l'attenzione d'ora in avanti: il “il lavoro di gruppo” (“team working”).

È da precisare come nella pratica il passaggio tra gruppo generico e gruppo di lavoro (team) non è per nulla scontato e banale. “Se il

⁵⁷ DE VITA P., MERCURIO R. TESTA F., “Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione”, Giappichelli, 2007

gruppo è un atto di volontà e di potere, il team è il risultato, talvolta irraggiungibile, di un processo che sfugge al nostro controllo e a qualsiasi sistema di misurazione”⁵⁸.

3.2 Team building

Il team building cerca di descrivere le relazioni, le attività e i comportamenti tra i membri di un gruppo affinché questi diventino un “gruppo di lavoro”, team working. Per creare un team di persone che inevitabilmente hanno carattere e abitudini diverse, oltre all’interdipendenza del destino, valida per un gruppo generico, è importante ci sia “interdipendenza del compito”, ossia un obiettivo comune da raggiungere. Per spiegare bene questa teoria si cita una sperimentazione condotta da M. Deutsch.

Due gruppi di studenti, ai quali sono stati affidati 2 compiti simili ma con due approcci diversi. Il primo privo di criteri per arrivare alla soluzione del problema se non quello di operare attraverso il consenso del gruppo, il secondo invece permetteva un’azione personale. Da questi si determinano due situazioni, la prima di collaborazione la seconda di competizione. I risultati

⁵⁸ TRAQUANDI L., Università Cattaneo di Castellanza e Università Jean Moulin di Lione

dell'esperimento portarono alla conclusione che la situazione di cooperazione, più che quella di competizione, mostra caratteristiche di coordinazione degli sforzi, suddivisione dei compiti, pressione a raggiungere lo scopo, attenzione agli interventi dei colleghi, comprensione reciproca, atmosfera amichevole, produttività per unità di tempo, qualità del lavoro. Collaborazione e competizione sono entrambe "interdipendenza del compito", ma la prima con un'accezione positiva, la seconda con un'accezione negativa. Ovviamente è preferibile e auspicabile la prima.

Di conseguenza non è difficile affermare che il gruppo di lavoro deve essere il maggior performante possibile, per questo motivo si può definire la "teoria dei gruppi ottimali". La teoria si basa sul concetto di interazione degli elementi che compongono il gruppo attorno a due concetti essenziali:

1. Percezione di uno scopo comune.
2. Formazione di relazioni tra le persone.

Uno scopo comune fa sì che tutti i membri si mobilitino al raggiungimento del medesimo, inoltre, gli obiettivi devono essere stimolanti per tutti i membri, in modo da permettere che venga attivata una stessa linea d'azione. Il secondo fattore è per certi versi

ancor più determinante, è cruciale conoscere la natura dei rapporti che si instaurano per la scelta dei futuri membri, essendo importante che le persone siano obiettivamente partecipi dello scopo comune e che si sentano soggettivamente motivate alla condivisione con gli altri. È lampante, dunque, che per formare un buon gruppo di lavoro, ben orientato, coeso al fine di iniziare a lavorare in un contesto che permetta l'espressione delle operatività e il raggiungimento degli obiettivi, si devono conoscere ex-ante:

- Finalità del gruppo;
- Obiettivo chiaro e realistico definendo la necessità di avere soluzioni ottenibili con la convocazione di un gruppo di lavoro specifico;
- Commitment formale⁵⁹;
- Interesse comune da parte dei membri del gruppo con fiducia reciproca ed equità all'interno del gruppo;
- Risorse adeguate per svolgere delle attività.

L'esistenza di questi criteri assicura, se rispettati, una team che si sta costruendo (team building) con una base solida, ben orientato e coeso.

⁵⁹ Impegno formale

3.2.1 Caratteristiche dei membri del team

Non sono da tralasciare fattori variabili come quelli che riguardano le persone che costruiscono il team. L'operatore infatti deve possedere alcune caratteristiche di base quali ad esempio: la conoscenza (cultura professionale ed esperienza), le abilità, la motivazione al lavoro che può avere degli aspetti individuali e di gruppo. In altre parole, l'operatore deve "sapere", e "saper fare", "voler fare".

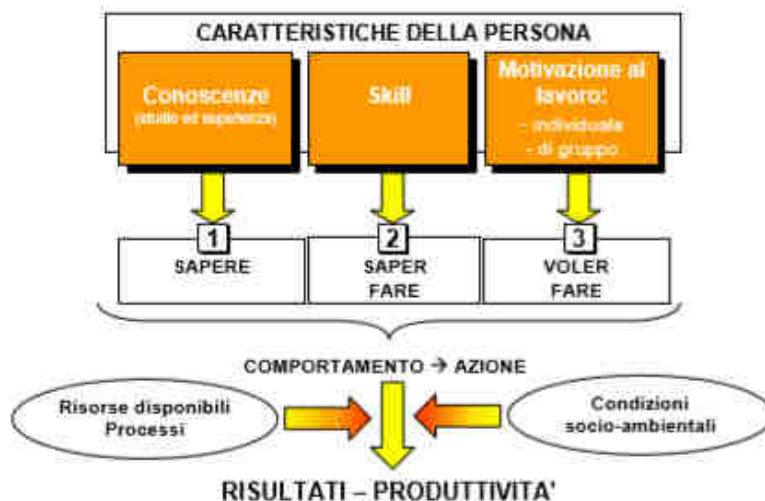


Fig.11-caratteristiche operatore⁶⁰

Robbins (1993), e Tampone (1994) con i loro studi, hanno dimostrato come un alto grado di motivazione porti, non solo ad un'alta produttività, ma anche ad una buona soddisfazione

⁶⁰ SERPELLONI G., SIMEONI E., *Team working, comportamento organizzativo e multidisciplinarietà di Giovanni*

dell'operatore. L'operatore deve sviluppare le proprie caratteristiche professionali, per farlo può ricorrere:

- Alla formazione che può incrementare le conoscenze.
- All'addestramento.
- Alle abilità.
- Agli incentivi e ai deterrenti.
- All'organizzazione logistica che può incrementare le condizioni che sono in grado di condizionare i comportamenti, quali le risorse disponibili e i processi.
- Alle condizioni sociali, le quali possono essere invece fortemente influenzate e supportate dall'esistenza di regole chiare e di relazioni supportive e collaborative.

3.2.1.1 Motivazioni

La motivazione del professionista risente chiaramente anche dei suoi bisogni, ma poiché ogni individuo ha i propri bisogni risulta difficile classificare i bisogni di un operatore. Qualunque sia la loro natura i bisogni hanno un diretto riscontro nell'ambiente, nel senso che in questo possono trovare gli elementi adatti alla loro soddisfazione o frustrazione. L'ambiente infatti non è neutro rispetto all'individuo:

alcuni elementi possono attirare perché atti a soddisfare un bisogno, altri invece respingono, se per esempio sono percepiti come minacciosi. Ci vengono in aiuto molte teorie, la più rappresentativa è quella di Maslow, il quale classifica in bisogni in 2 livelli.

Bisogni di primo livello tra i quali, in ordine:

1. Bisogni fisiologici, come alimentarsi e riposarsi.
2. Bisogni di sicurezza, come protezione, tranquillità, prevedibilità, soppressione preoccupazioni e ansie.

Bisogni di secondo livello:

1. Bisogni di appartenenza, come essere amato e amare, far parte di un gruppo, cooperare, partecipare.
2. Bisogni di stima, come essere rispettato, approvato, riconosciuto.
3. Bisogni di autorealizzazione, realizzare la propria identità in base ad aspettative e potenzialità, occupare un ruolo sociale.

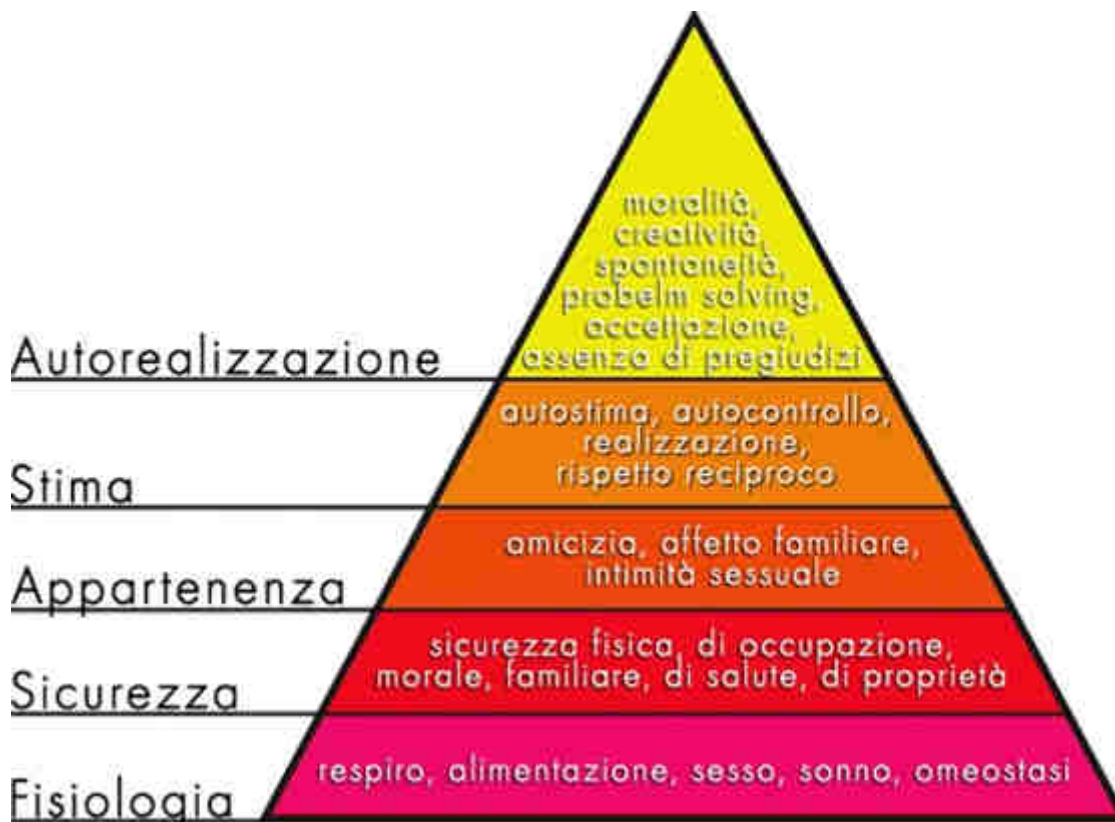


Fig.12- piramide di Maslow

Solitamente è questo l'ordine dei bisogni, ma per ogni individuo questo può variare. L'individuo attribuisce ai propri bisogni una determinata valenza in base alle sue priorità definendo di conseguenza i propri fattori motivanti, sulla base dei quali avviene la selezione degli stimoli a più alta potenzialità e quindi la selezione delle attività lavorative che vengono così vissute e sperimentate negli effetti. I bisogni non sono a sé stanti ma sono in stretta correlazione con l'ambiente. Come teorizzato da Kurt Lewin nella "teoria di campo" ogni comportamento non può essere letto o

considerato senza prendere in esame il posto che occupa nel campo, perché è da quelle relazioni che acquista un significato nuovo. Nel dettaglio un campo è formato da tre livelli:

1. Livello sociale e ambientale dove esistono tutti quegli elementi (persone e/o eventi) che accadono al di là della volontà individuale
2. Livello dello spazio di vita in cui esistono le rappresentazioni psicologiche della vita
3. Livello di frontiera, cioè il luogo dove le dimensioni precedenti si incontrano.

Se tra i bisogni e il comportamento dell'ambiente saranno in accordo ci sarà un mantenimento e rafforzamento della motivazione, altrimenti un allontanamento e ad una riduzione della motivazione.

3.2.1.2 Fattori motivanti

In sostanza non possiamo dare per certi fattori che influenzano la motivazione, ma procedere solo sperimentalmente. I principali fattori determinanti la motivazione dell'attività lavorativa, rilevati all'interno di un'indagine eseguita presso il Dipartimento delle Dipendenze - Azienda ULSS 20 Verona sono: la percezione di essere stimati dal

gruppo e/o dal dirigente, la percezione che vengano giustamente riconosciute le proprie capacità e meriti, una buona dimensione della retribuzione economica, la percezione di auto realizzazione , la percezione di divertimento collegato all'attività, il senso di appartenenza al gruppo, la percezione di perdita di “oggetti” considerati di valore se mancanza di determinati comportamenti, la percezione di sicurezza collegate all'attività o ai suoi risultati, la percezione di novità collegate all'attività, la percezione di utilità delle proprie azioni, la percezione di acquisire importanza, la gratificazione dal gruppo di lavoro o da singoli individui dell'organizzazione, la percezione di effetto stabilizzante dell'attività lavorativa. Ordinandoli e specificandoli in tabella si avrà:

1	Percezione di essere stimati dal gruppo e/o dal dirigente
2	Percezione che vengano giustamente riconosciute le proprie capacità e meriti
3	buona dimensione della retribuzione economica
4	Percezione di auto realizzazione
5	Di percezione di divertimento/piacere collegato all'attività
6	Senso di appartenenza al gruppo (percezione di coerenza con regole sociali)
7	Percezione di perdita di "oggetti" considerati di valore se mancanza di determinati comportamenti
8	Percezione di sicurezza/tranquillità collegate all'attività o a alle sue conseguenze/risultati
9	Percezione di novità/stimolazione collegate all'attività o alle sue conseguenze/risultati
10	Percezione di utilità delle proprie azioni (per il cliente e/o per l'organizzazione)
11	La percezione di acquisire importanza (per il cliente e/o per l'organizzazione)
12	Gratificazione relazionale/emotiva dal gruppo di lavoro o da singoli individui dell'organizzazione
13	Percezione di effetto regolarizzate/stabilizzante dell'attività lavorativa
14	Altre fattori

Fig.13- Fattori per la motivazione lavorativa

3.2.1.3 Criteri di selezione

Di conseguenza si determinano le caratteristiche e il carattere, come criteri di selezione, che deve possedere il futuro membro. Egli infatti dev'essere:

- Preoccupato e impegnato nello scopo e negli obiettivi comuni (interessato al progetto);
- Entusiasta;
- Ottimista;
- Creativo, flessibile e aperto;
- Proattivo;
- Buon giocatore di squadra ossia, che lavora efficacemente come membro di una squadra, rispetta i valori, le credenze e le opinioni degli altri, si relaziona efficacemente con individui e gruppi.
- Ben rispettato da colleghi e altri leader.
- Può dedicare tempo all'iniziativa.

Tra questi aspetti del carattere che i membri devono certamente possedere e la scelta definitiva dei membri che andranno a costituire il team c'è la ricerca ai membri migliori possibili. Per farlo è fondamentale tenere presente gli obiettivi del progetto, identificare le

persone rilevanti nell'organizzazione e stabilire un contatto informale con quelli che sono stati identificati, verificare il loro interesse per il progetto e il tempo necessario per integrare il progetto. Infine, in base alle informazioni preliminari ricavate fin qui si decide se è la persona giusta, nel caso lo fosse si invita la persona ad unirsi al gruppo di lavoro.

3.2.2 Step del team building

3.2.2.1 Teoria di Tuckman

Per la gestione e funzionamento del gruppo non basta la scelta giusta e ponderata dei membri, ma un team si sviluppa secondo cinque fasi teorizzate da Tuckman⁶¹: Forming, Storming, Norming, Performing e Adjourning.

Forming: iniziano a formarsi ruoli e responsabilità ma il team ancora non è sicuro di cosa dovrebbe fare, i membri non si conoscono bene ma iniziano a sviluppare relazioni tra loro. Questa fase è completa quando i membri iniziano a vedersi come parte del gruppo.

Storming: dopo la forming iniziano a manifestarsi le prime incomprensioni tra i membri oppure senso di insoddisfazione e

⁶¹ Bruce Tuckman psicologo (1965)

intolleranza nei confronti del leader. Durante questa fase è inevitabile un abbassamento della produttività, motivo per cui alcuni team cercano di evitare questa fase a qualunque costo.

Norming: durante questa fase le persone iniziano a notare i punti di forza degli altri membri così da rendere il team sempre più coeso e più preparato alla gestione dei conflitti interni. Infatti, può accadere che si torni alla fase di storming ma conoscendo il problema sarà molto più facile risolverlo.

Performing: in questa fase il team ha raggiunto la sua armonia, i membri sono abbastanza sicuri e motivati da poter operare senza alcuna supervisione. Il quarto stadio è il più ambito ad essere raggiunto, ma non tutti i gruppi di lavoro ce la fanno.

Adjourning⁶²: smantellamento del team quando ha completato il progetto. Esso può essere riorientato per continuare su una fase successiva del progetto.

⁶² Aggiunto da Bruce Tuckman nel 1977

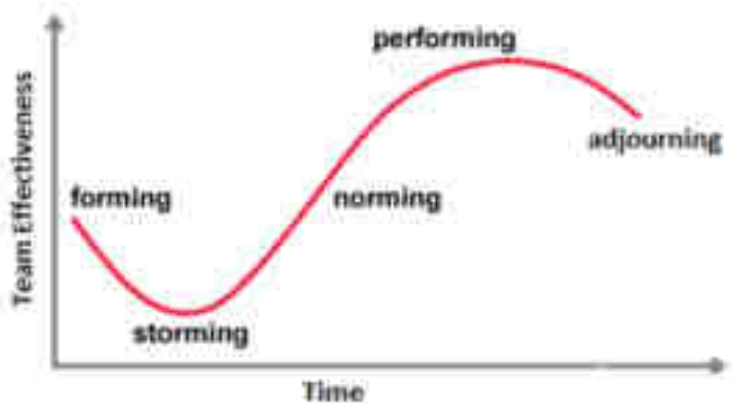


Fig.14 – Andamento performance durante il team building.

3.2.2.2 Teoria di Lacoursiere

Questa non è l'unica teoria, un altro importante modello, che riguarda tutti i gruppi finalizzati⁶³, da non tralasciare è quello proposto da Lacoursiere, i gruppi seguono un processo evolutivo in quattro fasi. Fase di orientamento, fase di insoddisfazione, fase di soluzione delle insoddisfazioni, fase produttiva.

Fase di orientamento: il gruppo non esiste ancora, i candidati a formarlo si iniziano a fare delle domande di circostanza come, “che tipi sono gli altri?” “saranno sufficienti le mie competenze?” “sarò accettato dagli altri?” “che cosa mi potrà succedere?” “riuscirò a guadagnare qualcosa?” “quale atteggiamento mi conviene

⁶³ Insieme di persone che hanno una finalità dichiarata che sia di tipo economico, assistenziale, o esistenziale.

assumere?”, le quali vengono definite come prima parvenza di dinamica del gruppo. La caratteristica di porsi delle domande è quella che contraddistingue questa fase, assorbendo molta energia dei candidati monopolizzando ogni attenzione sulle domande di individuazione sopra citate. In altre parole, questa è la fase di costruzione del team, che comprende la presa coscienza di obiettivi comuni, la ricerca di appartenenza e coesione da parte dei membri stessa e una piccola elencazione di norme. Affinché questo avvenga per il meglio è importante utilizzare delle accortezze, o tattiche:

- Creare un clima disteso e sereno;
- Accettarsi che ognuno abbia la possibilità di intervenire, incoraggiando a farlo;
- Controllare l’emotività dei singoli membri;
- Puntualizzare gli obiettivi;
- Chiarire specifici ruoli;
- Individuare le risorse necessarie;
- Identificare i punti di contatto con l’organizzazione esterna.

Il primo punto è più importante degli altri, infatti nella fase iniziale di costruzione di un gruppo il bisogno di essere una squadra è più forte

del bisogno di comprendere in profondità l'obiettivo da conseguire e le strategie e le soluzioni per ottenerlo.

Fase di insoddisfazione: insoddisfazione dello stato d'animo delle persone che non condividono ruoli o regole determinante nella fase precedente. L'insoddisfazione spesso è avvertita e non manifestata dai membri. Questo può essere un bene poiché si potrebbe avere un'auto-risoluzione del problema da parte dell'individuo stesso che l'ha avvertita, un male poiché distoglie le energie da ciò che è importante, e se tenuto represso per molto tempo può portare in futuro a malfunzionamenti irreparabili all'interno del gruppo. È altresì importante che i problemi, scaturiti dalle manifestazioni di insoddisfazione non vengano superate celermente e approssimativamente, sarebbe controproducente per la maturazione del gruppo. Il senso di insoddisfazione è praticamente certo ogni qual volta si forma un nuovo gruppo, questo perché ogni individuo ha la così detta "fame di struttura" consistente nell'esigenza di veder chiarito il meccanismo in cui si è inseriti e riconosciuto il proprio ruolo in esso. L'insoddisfazione può essere causata dalle particolari risposte che la persona riceve alle sue domande di orientamento.

Fase di soluzione delle insoddisfazioni: risoluzione dei "problemi interni", dando qualche tipo di risposta alle insoddisfazioni relative al loro assetto organizzativo. In questa fase vengono trascurati gli aspetti produttivi al fine di risolvere quelli organizzativi. Nella vita organizzativa ordinaria i problemi di processo si risolvono mentre si svolge la normale attività produttiva, quella per cui il gruppo è stato formato, accettando una ragionevole dose di improduttività dovuta ai problemi interni al gruppo. Tuttavia, in situazioni di particolare emergenza per il leader è molto complicato.

Fase produttiva: inizia con la risoluzione di tutte le insoddisfazioni e inizia la produzione a pieno regime. Ora energie, tempo ed attenzioni saranno più disponibili per il vero scopo istituzionale del gruppo, quello di sviluppare attività che hanno un impatto sul mondo esterno: produrre prodotti, risolvere problemi, reagire alle sollecitazioni esterne in generale, in particolare attuare cambiamenti organizzativi necessari al gruppo stesso. Con una scarsa attenzione da parte sia dei membri che del leader non è da escludere un ritorno alla fase precedente.

Fase di scioglimento: fine del gruppo. È una fase trascurata, come se il gruppo potesse durare all'infinito ma non è così. Ci sono gruppi

fatti apposta per un servizio che cessano di esistere quando non serve più il medesimo servizio ma solitamente si gettano le basi per la creazione di uno successivo. Altrimenti gruppi che durano nel tempo subiscono appena la fase di scioglimento, poiché magari cambiano scopo e membri ma l'istituente rimane lo stesso, e per questo motivo non si può parlare di fine, o scioglimento, definitivo del gruppo.

3.2.3 Leader nel team building

Nelle fasi di Lacoursiere sopra elencate abbiamo implicitamente analizzato i gruppi "auto diretti" senza quindi un coordinatore formale, ma è corretto esplicitare i comportamenti in ogni fase del leader nei gruppi "etero diretti", ossia con un vero coordinatore.

Nella prima fase, quella di orientamento è bene che il leader tenga conto di un costo di avviamento. Il suo compito principale sarà quello di dare confini, limiti, regole, e struttura organizzativa al gruppo. La miglior forma di protezione che può esercitare il leader verso il suo gruppo è quella di dare chiaramente queste regole, punti di riferimento.

Nella fase di insoddisfazione lo strumento più importante per il leader è la sensibilità di ascolto, più che la capacità di trovare (o imporre) soluzioni, un atteggiamento molto cauto e poco interventista. Ma soprattutto di soddisfare la “fame di struttura” cominciando a delineare l'aspetto organizzativo e funzionale del suo gruppo. Nella pratica il leader deve tralasciare le insoddisfazioni forti, per non drammatizzarle e per far sì che il gruppo stesso trovi una soluzione e maturi; per le deboli invece deve avere un occhio di riguardo affinché non rimangano irrisolte nel tempo per poi ingrandirsi e dare problemi alla struttura organizzativa del gruppo che stenta a consolidarsi. Come soluzione alternativa, il leader può cercare di limitare le insoddisfazioni attraverso delle tattiche specifiche come: puntualizzazione degli obiettivi, condivisione della missione con tutti i membri nessuno escluso, controllo dell'emotività dei membri, rivedere i ruoli interni ricercando il consenso unanime, definire le responsabilità, stabilire i confini di intervento di ciascun membro, aumentare il livello di comunicazione.

Nella terza fase, la risoluzione delle insoddisfazioni precedenti il leader deve agevolare il compito a tutto il gruppo. Può farlo come:

- a. Normatore (o organizzatore), restringendo i margini di manovra dei membri e quindi il campo di possibile frizione. È la forma di intervento più prescrittiva, dove il ruolo permette di cambiare situazioni che riguardano le persone.
- b. Consulente, proponendo suggerimenti e soluzioni.
- c. Negoziatore valutando ed esplicitando gli interessi in gioco, compresi quelli del leader e dell'istituente, per trovare soluzioni comuni.

Servendosi delle tattiche sottoelencate.

- Rivedere i ruoli interni ricercando il consenso unanime.
- Definire le responsabilità.
- Stabilire i confini di intervento di ciascun membro.
- Aumentare il livello di comunicazione.
- Ricorrere alle tecniche di gestione dei conflitti⁶⁴.

Nella fase produttiva il leader può godere dei benefici di un gruppo che ha risolto la maggior parte dei propri problemi di relazione interpersonale, con elevata disponibilità a dedicarsi ai compiti istituzionali. L'attività produttiva però impoverisce gli aspetti di relazione, spetta al leader mantenerla attiva dando frequente

⁶⁴ Paragrafo 2.3 capitolo 2

riscontro ai membri del gruppo sul loro operato, di quello positivo come di quello negativo. Questo tipo di riscontro ha un valore di attenzione per i membri del gruppo, che lo interpretano come una forma di affettività, anche quando assume le forme del riscontro negativo. Per completezza si elencano le tattiche di un buon leader durante questa fase.

- Riconoscere le performance raggiunte.
- Discutere delle dinamiche del team.
- Stimolare gli apporti individuali. Richiedere informazioni.
- Rifocalizzare gli obiettivi comuni.
- Mantenere la tensione del team sui prossimi traguardi raggiunti.

3.3 Team working

Qualsiasi gruppo di lavoro, una volta avviato ha superato la fase più critica, ma ovviamente non tutti i gruppi nell'impresa performano allo stesso modo. Indi per cui, sono state definite le sindromi dei gruppi

d'impresa che ne abbassano le performance, la sindrome di isolamento, di onnipotenza, di invincibilità, del group think⁶⁵.

La sindrome di isolamento è definibile banalmente la sindrome di auto-sufficienza, il gruppo ritiene di avere una cultura propria che non ha bisogno di nessun contatto con altre culture per crescere e migliorare. Si arriva a pensare che se da un punto di vista funzionale i gruppi d'impresa sono integrati in un sistema interconnesso, da un punto di vista culturale hanno tutte le risorse e le caratteristiche per poter fare a meno dell'interazione e dell'apporto di altre culture. Di conseguenza ogni impresa nel proprio settore, impone alle altre la propria cultura o rimane confinata e nella sua direzione. Se il lato positivo di questa cultura dell'isolamento è quello di permettersi una grande efficienza e creatività, il lato critico è nel ridurre drasticamente o annullare la sensibilità percettiva verso gli eventi esterni di tipo economico e sociale, al punto di trovarsi autoesclusa dai processi che ne determineranno la fine.

La sindrome di onnipotenza consiste nel ritenere fattibile qualsiasi obiettivo e in tempi qualsiasi, ed è contemplato anche il fatto che gli obiettivi preposti non vengano raggiunti. Ci si adopera alla ricerca

⁶⁵"Diversity Management", di Castellucci, Martone, Minelli, Rebora e Traquandi, Ed. IPSOA, 2009

delle risorse (input) e il progetto di processi adeguati per rendere possibile il raggiungimento dello scopo finale. Con le condizioni e le risorse adatte, il risultato, l'output, è ottenuto. Una cultura onnipotente è a volte quella di aziende che ricorrono al disegno organizzativo o al reclutamento delle persone giuste, trattandole come input (risorse materiali) sopra citati; o alla incentivazione economica come strategie di conseguimento dei loro fini. Il versante positivo di questa cultura è che l'azienda è sempre incentivata sia alla ricerca che all'innovazione, cioè degli strumenti che rendono più potenti. Il lato rischioso, che può portare a patologie spesso serie e durevoli, è che le persone sfruttate come risorse materiali tendono a deresponsabilizzarsi e a ridurre il senso di appartenenza.

Per la sindrome di invincibilità è importante non farsi ingannare dal nome, infatti ammette le sconfitte. Invincibilità sta per l'aspirazione di tutto il gruppo a voler sempre vincere con chiunque venga definito in determinate circostanze come nemico. Se il nemico è un soggetto immateriale spesso viene animato, per creare motivazione e dare energia; tuttavia sappiamo da molto tempo come l'eccitazione attivi processi di cui si perde il controllo, è la sociologia dell'assalto ai forni di manzoniana memoria. Il lato critico della invincibilità è la difficoltà

a fermarsi quando si è raggiunto l'obiettivo. Il lato virtuoso di una cultura dell'invincibilità è l'appartenenza all'organizzazione, scaturita dal fatto di combattere un nemico comune.

Il group⁶⁶ think è pericoloso e non ha nessun lato positivo principalmente perché non si nota il dissenso, se ci fosse sarebbe unanime all'interno del gruppo e non trasparirebbe. Se ne deduce che il versante negativo può essere riassunto nel concetto di "pensiero unico". Tale sindrome ancor di più delle altre va tenuta sotto controllo in ogni impresa.

Ogni sindrome può essere affrontata con tecniche collaudate nel tempo. Procedendo per il medesimo ordine di cui sopra, possiamo affrontare la sindrome di isolamento disturbando o interrompendo la struttura di un gruppo che si orienta all'isolamento appunto. La sindrome di onnipotenza è più difficile da affrontare, non esistono ricette deterministiche, per l'appunto onnipotenti, ma le situazioni in cui la dimensione umana emerge, dai momenti ludici alla sofferenza per le ragioni esistenziali, possono avere un influsso positivo nell'attenuare questa sindrome. Per affrontare la sindrome di invincibilità si deve compire un ulteriore sforzo. Infatti, il vigore

⁶⁶ IRVING J., 1992. Individuò il group think come una delle più pericolose modalità di pensiero gestionale per le imprese americane.

intrinseco al processo di animazione che porta alla invincibilità è più difficile da far rientrare perché quando ci si prova si prospetta una perdita di energia, di stimolo, di protagonismo. È più fattibile riuscirci solo quando i membri del gruppo hanno esperienza di altre sconfitte passate. Infine, per affrontare il group think dopo le attente analisi di Janis sembra esserci un unico modo, introdurre nella cultura a rischio di group think una massa critica di esponenti di altre culture. Le differenti interpretazioni costringeranno a confrontarsi con il fraintendimento e grazie a questo sarà evitato un unico pensiero. In base all'attività da eseguire, il contesto organizzativo e le risorse disponibili, le informazioni possedute ex-ante, si possono classificare diverse tipologie di gruppi di lavoro.

3.3.1 Classificazione dei team

La classificazione delle tipologie dei gruppi di lavoro, o team, si sviluppa come segue.

“Team di lavoro”⁶⁷ può essere fatta in base allo scopo e alle sfide a cui sono chiamate a rispondere. A tal proposito per la classificazione sono tenute in considerazione alcune caratteristiche. La

⁶⁷ KATZENBACH J.R. e SMITH D.K., “The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization”, New York: HarperBusiness, 1999,

competenza tecnica, un alto livello di queste competenze sta a significare che i membri utilizzano esperienze pregresse per arrivare alla soluzione, al contrario un team con membri di bassa competenza tecnica devono compensare con un'arguta strategia di problem solving. Il grado di coordinamento ossia quanto un team è indipendente o interdipendente con altri gruppi. I cicli di lavoro intesi come il tempo necessario per raggiungere un obiettivo.

Un team a basso grado di specializzazione tecnica e basso coordinamento, durata variabile a seconda che si tratti di unità specifiche per una particolare esigenza o permanenti perché legate a funzioni vitali per l'organizzazione, si definisce "team di supporto".

Invece, un basso grado di specializzazione tecnica ma un alto coordinamento, poiché il lavoro di produzione deve essere condiviso tra i team, si definisce "team di produzione".

Infine, i "team di progetto" hanno un alto grado di specializzazione tecnica, si basa sul raggiungimento di risultati specifici in un limite di tempo. Per questo motivo il tempo stesso ha importanza fondamentale.

Per performance eccellenti si utilizzano i "team d'azione" caratterizzati da un alto grado di specializzazione e coordinamento.

3.3.2 Dimensione del team

Per selezionare il giusto team in base al progetto si deve tener conto: della dimensione della squadra, della sua composizione complessiva, dei criteri di selezione e esclusione dei membri del team, infine della procedura di reclutamento dei membri.

La dimensione dei gruppi varia di solito tra i 3 e i 12 membri, la squadra migliore si trova nel mezzo (5-7 membri) poiché i team piccoli lavorano più velocemente ma c'è meno diversità sugli obiettivi, al contrario le squadre con più di 7 membri lavorano con più difficoltà tanto da aver bisogno di un facilitatore, ma hanno la possibilità di generare più idee diversificate.

Non è determinante solo il numero, ma la sua composizione complessiva ossia le caratteristiche di ogni membro che forma il team. Ogni individuo all'interno del team deve avere conoscenze specifiche come competenza e abilità tecniche, capacità amministrative, abilità interpersonali e comunicative oppure, devono avere esperienza nel campo del progetto sul quale opera il team.

3.3.3 I vantaggi e svantaggi del lavoro di gruppo

I vantaggi del lavoro di gruppo sono definibili come⁶⁸:

- **Cognitivo:** allargamento delle responsabilità ed elaborazioni più ricche.
- **Motivazionale:** condivisione delle decisioni con aumento della motivazione professionale.
- **Relazionale:** aumento dell'affettività, del riconoscimento e del senso di appartenenza.
- **Organizzativo:** aumento dell'integrazione con promozione della condivisione delle conoscenze, dei linguaggi, dei metodi ed alla fine degli obiettivi, della mission e della vision.

Il gruppo permette più ampie vedute rispetto al singolo, e soprattutto scongiura da parte della singola persona pregiudizi che influiscono sul risultato finale in maniera negativa. La presenza di più punti di vista fra loro concorrenti permettono di raggiungere il risultato auspicato migliore, arricchendo e rafforzando tutto il gruppo per obiettivi futuri. Bisogna però tenere conto che ogni individuo ha le mappe cognitive che determinano i propri sistemi di problem analysis e decision making. Dalle mappe cognitive dei singoli

⁶⁸ Team Working, comportamento organizzativo e multidisciplinarietà articolo accademico.

professionisti, dall'enfasi che questi mettono nella loro osservazione scaturiscono le decisioni.

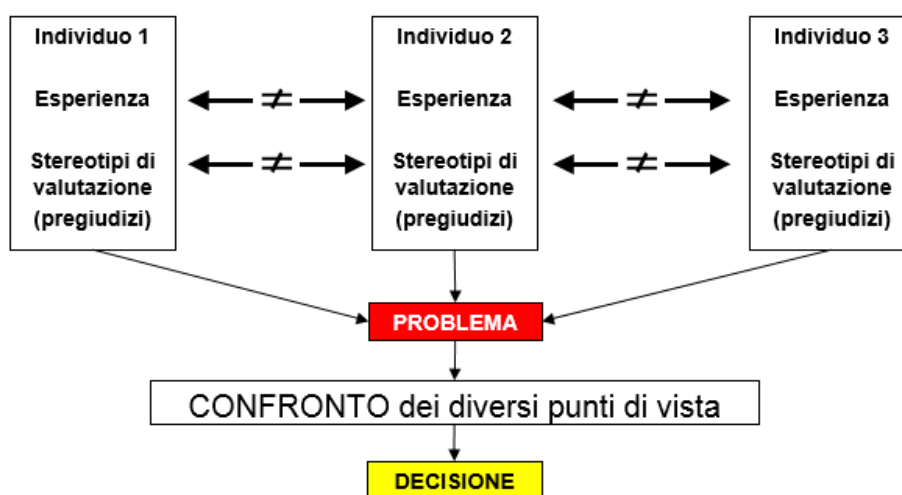


Fig.15 – Mappe cognitive

Ai vantaggi elencati finora vanno contrapposti gli svantaggi del team working: la conflittualità, la deresponsabilizzazione parassitaria, la polarizzazione e la propensione al rischio. La conflittualità all'interno del gruppo è fisiologica e inevitabile, sta ai membri far sì che sia una conflittualità positiva, un confronto costruttivo e professionale, e minimizzare il conflitto negativo. La deresponsabilizzazione parassitaria è un fenomeno che si manifesta quando qualche individuo all'interno del gruppo assume degli atteggiamenti di non coinvolgimento, sfruttando il gruppo per i propri interessi senza dare

nulla in cambio. C'è polarizzazione all'interno del gruppo quando si consolidano le posizioni di maggioranza, e a loro volta tendono di inibire quelle di minoranza, incrementando il rischio d'errore nelle decisioni poiché a mancare il conflitto costruttivo per cercare la migliore. La propensione al rischio si manifesta quando la maggioranza dei membri del gruppo acquista una falsa sicurezza, inducendoli ad aumentare il rischio su qualsiasi decisione, così da portarli talvolta ad una decisione troppo audace, che risulta sbagliata.

3.3.4 Controllo del funzionamento del team working

Le due principali leve da controllare sono quelle relative all'efficienza e all'efficacia. Rientra nell'efficienza la gestione quantitativa del tempo, l'attribuzione ufficiale dei ruoli, le procedure di decisione e l'esecuzione formale del compito (output formale). Rientrano invece nella leva dell'efficacia l'utilizzo delle risorse personali, la definizione dei metodi di lavorazione, la gestione appropriata dei conflitti, il raggiungimento sostanziale dell'obiettivo (output e sostanziale). Risulta chiaro che un adeguato bilanciamento fra l'efficienza

dell'efficacia, con un sapiente mix in base al tipo di compito e alle strategie del gruppo porterà ad un buon risultato complessivo.

Per efficacia del team si intende il tempo in cui la squadra raggiunge i risultati finali previsti inizialmente dal team stesso, nel periodo di tempo disponibile. Possiamo definire i vari aspetti⁶⁹ che ci consegnano un team efficace.

In primis la visione e gli obiettivi devono essere chiaramente dichiarati e comunemente condivisi: gli obiettivi del team vengono sviluppati attraverso un processo di gruppo di interazione e accordo in cui ciascun membro del team è disposto a farlo. Già dall'inizio di "vita" del team working ci deve essere chiarezza nei ruoli. Sempre per avere un team efficace, di solito la leadership è distribuita e condivisa volontariamente tra i membri del team, e gli individui contribuiscono con le loro capacità. Per mantenere l'efficacia a lungo termine sono fondamentali:

1. Le norme, le quali sono esplicitamente definite come standard accettabili di comportamenti all'interno di un gruppo condivisi da tutti i membri. Quindi, dire ai membri cosa dovrebbero o non dovrebbero fare a seconda delle circostanze, infatti le

⁶⁹ World Health Organization

norme più importanti riguardano il processo relativo alle prestazioni. Tutti i membri dovrebbero acquisire familiarità con queste norme e dovrebbero seguirle. È una buona idea concordare le norme e includerle nella carta del team. Una carta del team (team charter) è un documento scritto che definisce la missione, gli obiettivi, l'ambito di funzionamento del team, lasso di tempo e conseguenze. Lo scopo della carta del team è di definire i confini organizzativi o operativi all'interno che la squadra è prevista e autorizzata ad operare. Include informazioni sulle risorse a disposizione del team per raggiungere i suoi obiettivi. Parla anche del tempo impegno previsto per i membri del team che prestano la dovuta attenzione al supporto richiesto nel loro luogo di lavoro nell'esercizio delle loro responsabilità quotidiane durante questo incarico. Inoltre, all'interno abbiamo anche:

- La dichiarazione di scopo: spiega perché il team è in formazione. La dichiarazione di scopo dovrebbe allinearsi e supportare la visione dell'organizzazione e le dichiarazioni di missione.

- Gli obiettivi: ciò che il team dovrebbe raggiungere, dichiarato in termini misurabili.
 - Una sezione che descrive il supporto e l'impegno del top management nei confronti del team.
2. La condivisione del carico di lavoro durante il ciclo di vita del team, per facilitare lo svolgimento delle attività e sentimenti di unione di gruppo.
 3. La condivisione della decisione finale, attraverso il processo decisionale del team che prevede e incoraggia la partecipazione attiva di tutti membri.

Altri aspetti che influiscono sull'efficacia sono:

- La discussione dei problemi del gruppo tra tutti i membri
- Il team leader con buone capacità interpersonali, si impegna nell'approccio di gruppo.
- Il Monitoraggio delle prestazioni: i membri del team devono monitorare reciprocamente l'esecuzione delle attività e fornire feedback durante l'esecuzione dell'attività. Il feedback è dato liberamente come modo di valutare le prestazioni del team e chiarire sia i sentimenti che gli interessi dei membri del team.

- L'auto-correzione del team: il processo in cui i membri si impegnano nella valutazione delle proprie prestazioni e nel determinare le loro strategie dopo l'esecuzione dell'attività. Quando il gruppo non lavora bene insieme dedica tempo a scoprire perché e apporta le modifiche necessarie, affinché si torni a lavorare insieme.
- L'ambiente sociale aperto e solidale con particolare attenzione all'apprendimento.
- Motivi di punizione.
- Gestire i conflitti
- Le risorse (talenti, abilità, conoscenze) e le esperienze dei membri del team sono pienamente
- Identificate, riconosciute e utilizzate ogni volta che è opportuno.
- Squadra con i membri che sviluppano una fiducia reciproca e sanno come esaminare il team e gli errori individuali senza attacchi personali.
- Disponibilità vari strumenti educativi, inclusi esperti nel settore, per assistere il team nella risoluzione dei problemi.

Infine, ogni azienda dà al team una ricompensa al raggiungimento degli obiettivi prefissati in modo da favorire la coesione del team. La ricompensa stessa può avere altri effetti come aumentare la potenza o incoraggiare la squadra ad esibirsi efficacemente nel futuro.

3.3.5 La condivisione e l'attuazione di un metodo di lavoro nel team

Da tutti gli aspetti sopra elencati per l'efficacia di un team si può definire un metodo di lavoro nel team.

- i. Definizione e condivisione delle interpretazioni circa gli obiettivi il gruppo è chiamato a dedicare tempo per interpretare, comprendere e condividere l'obiettivo, a partire da una formulazione che abbia i tratti della concretezza, della misurabilità e dell'osservabilità.
- ii. Analisi puntuale della situazione: definizione e misurazione di tutti i fattori che intervengono nella determinazione dell'obiettivo finale. Il ricorso a un approccio analitico e a strumenti metodologici consolidati (diagrammi di flusso, diagrammi causa-effetto, matrici per l'assegnazione delle

priorità, definizione di KPI ecc.) può risultare a tale scopo molto utile.

- iii. Ideazione, pianificazione e attuazione delle soluzioni e delle azioni ritenute funzionali al raggiungimento dell'obiettivo. I soggetti possono generare scenari ed avanzare ipotesi alternative, senza l'immediata preoccupazione per un'effettiva sostenibilità. Solo in un momento successivo le idee prodotte dovranno essere razionalizzate, ponderate in ragione delle possibilità realizzative. È in quest'ambito che si definisce "chi fa che cosa", entro quali tempi e con quali risorse.
- iv. Valutazione del lavoro svolto dal gruppo di lavoro e definizione dell'entità dello scostamento dagli obiettivi prefissati in termini di efficacia ed efficienza. I parametri utilizzati nella definizione dell'obiettivo vengono ripresi e utilizzati per misurare l'esito dell'azione del team, favorendo così l'individuazione di punti di forza e di debolezza del progetto e aprendo, di fatto, la fase di consolidamento o quella dell'eventuale ri-allineamento.

A conclusione del sotto-capitolo si ribadisce come per un team ben organizzato corrisponde come prima cosa un gruppo "vero", nel quale le persone hanno stessi interessi così da portarle a sentire

forte appartenenza nei confronti del medesimo gruppo (o team) così da vivere in maniera competitiva e conflittuale con tutto ciò che è percepito come out-group. Dal gruppo alla persona e dalla persona al gruppo, è intrinseco un rapporto ambivalente. L'individuo si sente attratto dal suo gruppo poiché vede molteplici risorse per soddisfare i propri bisogni. Il team permette all'individuo di sfruttare le proprie risorse facendo però prima attenzione nel soddisfare tutti i bisogni collettivi.

3.4 Gestione delle riunioni

Una riunione di lavoro è un momento chiave del lavoro. Il problema è che a volte si trasformano i confronti sterili, o al contrario in confronti accessi senza rigor di logica, che non producono nessun effetto positivo sul lavoro finale. Questo può accadere, per esempio, se l'ordine del giorno non è ben espletato e sviluppato in più punti chiari diretti e precisi.

3.4.1 Tipologie di riunioni

Innanzitutto, si classificano diverse tipologie di riunioni, a seconda dello scopo che esse hanno. In elenco:

- Meeting decisionale: la riunione in cui si prendono delle decisioni, in cui due proposte devono essere presentate nell'incontro, poiché ogni scelta presuppone almeno due alternative. Gli strumenti principalmente usati sono il Decision Making e il Diagramma di Pareto⁷⁰. Il diagramma di Pareto⁷¹ permette di visualizzare in modo semplice un insieme di dati qualitativi relativi ad un medesimo problema. Il diagramma deriva da uno studio antecedente, il principio di Pareto (o principio della scarsità dei fattori), sulla distribuzione della ricchezza che sosteneva che il 20% della popolazione controllava la maggior parte della ricchezza del paese (circa l'80%). Da ciò se ne deduce che l'80% delle cause di un problema richiede il 20% del totale degli sforzi necessari per trovare una soluzione alla totalità delle cause; e quindi il 20% residuo delle cause richiede l'80% della totalità degli sforzi necessari per dare una soluzione a tutte le cause del problema.

⁷⁰ Vilfredo Federico Damaso Pareto (Parigi, 15 luglio 1848 – Céligny, 19 agosto 1923) è stato un ingegnere, economista e sociologo italiano.

⁷¹ SERPELLONI G., SIMEONI E., *Quality management e strumenti di problem analysis per le organizzazioni sanitarie*

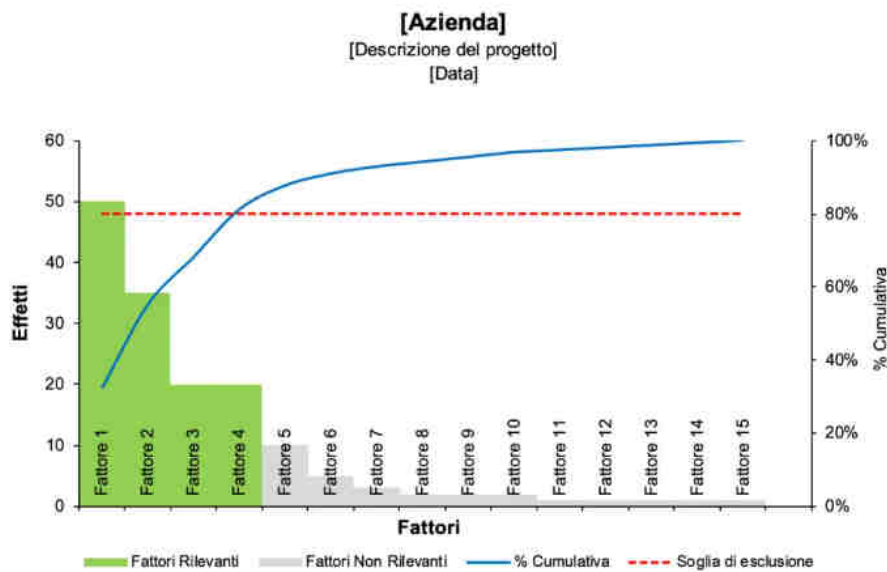


Fig.16- Diagramma di Pareto

- Meeting analitico: si analizzano i fenomeni, si devono cercare le cause dei problemi e quindi le loro soluzioni. I metodi e gli strumenti più utilizzati sono il Problem Solving, tecniche di Brainstorming, stimolazione della Creatività, il diagramma Causa Effetto. Il problem solving si articola in più fasi.
 1. Problem finding: rendersi conto del fenomeno e percepirlo come deviante della forma.
 2. Problem setting: definire il problema precisamente e definire i punti chiave.
 3. Problem analysis: scomporre il problema principale in più problemi secondari attraverso un procedimento logico.

4. Problem solving: identificare le soluzioni per eliminare le cause e rispondere alle domande poste dal problema, analizzando tutte le possibili alternative.
 5. Decision making: prendere decisioni relativamente alle azioni da intraprendere in base alle risultanze delle fasi precedenti.
 6. Decision taking: passare all'azione monitorando il risultato ottenuto relativamente dall'atteso.
- Meeting di coordinamento: la riunione fatta con i membri dello staff per scopi organizzativi. In questo tipo di incontri la comunicazione è a due vie e avviene lo scambio di informazioni tra i partecipanti. Si utilizzano i dibattiti, le interviste e gli strumenti di pianificazione delle attività come metodi confronto.
 - Meeting formativo/informativo: il tipico incontro in cui la comunicazione è a una via, ossia in cui il conduttore fornisce le informazioni, le nozioni o le direttive ai partecipanti. Tra i metodi più utilizzati ci sono la conferenza.
 - Meeting motivazionale: un incontro che ha lo scopo principale di motivare i componenti del team, di rafforzare lo spirito di

squadra. Possono essere utilizzate tecniche di Outdoor training⁷², un metodo di formazione aziendale, basato su attività all'aria aperta dirette a sviluppare lo spirito di squadra e le capacità individuali nella gestione di problemi; o di coinvolgimento delle risorse.

3.4.2 Fasi della riunione

Una riunione qualunque essa sia va preparata, condotta e infine conclusa.

Per una corretta preparazione della riunione è fondamentale che la riunione sia necessaria e che non ci siano altri modi per raggiungere il medesimo obiettivo. Le domande che si deve porre chi gestisce una riunione nella preparazione:

1. Per raggiungere lo stesso obiettivo esistono altri modi più semplici e più rapidi?
2. Le persone che si intendono convocare sono realmente interessate al tema da affrontare? Sono indispensabili o utili al raggiungimento dell'obiettivo?

⁷² Da Oxford Language

In sostanza qualsiasi riunione deve avere chiaro un obiettivo che deve essere recepito così com'è, senza interferenza di comunicazione, da tutti i componenti del team. Inoltre, i partecipanti devono saper comunicare tra loro. Lo devono fare in maniera concreta deve privilegiare, cioè, l'analisi di dati fondati, e non incentrarsi sulle opinioni personali, sulle recriminazioni, sulle ideologie; devono suscitare interesse e stimolare l'attenzione, al fine di ottenere il massimo coinvolgimento degli astanti; devono seguire, rigorosamente, un percorso logico, senza indugiare in inutili divagazioni che, oltre a dilatare il tempo, fanno perdere la concentrazione e rendono difficile la sintesi da parte di chi ascolta; devono esporre concetti coerenti con l'obiettivo, proponendo contenuti che sono in linea con il quadro di riferimento; per ultimo, non per importanza creare un clima disteso e sereno, che tuteli la completa libertà di espressione e di intervento da parte dei destinatari. In questo modo la riunione sarà breve e mirata e quindi più efficace.

Oltre all'obiettivo, il numero di partecipanti e la convocazione dell'ordine del giorno sono altresì necessarie per una riunione gestita in maniera efficace. Il numero dei partecipanti più è ridotto

più e facile gestire l'intera riunione si arriva ad una soluzione buona e in tempi brevi. Basti pensare che a parità di ordine del giorno la durata delle riunioni aumenta con l'aumentare dei partecipanti. Nel corso degli anni è stato collaudato come il numero di persone partecipative migliore possibile sia dalle 6 alle 8 unità in alcuni casi più complessi anche fino a 10. Unica eccezione è per il meeting informativo-motivazionale dove conviene convocare tutto lo staff per evitare conflitti demotivazione e disimpegno alla causa. La convocazione deve essere fatta in forma scritta e contenere:

- Data e luogo;
- Orario di inizio e di fine;
- Persone invitate a partecipare;
- Argomenti da trattare.

L'ordine del giorno deve elencare gli argomenti da trattare secondo un ordine specifico ed esplicitare punto per punto gli obiettivi da raggiungere.

Mentre nella conduzione della riunione sono fondamentali la gestione del tempo, il ruolo del conduttore e il verbale.

La gestione del tempo deve essere conseguita dall'impegno di tutti i partecipanti fino al coordinatore, per farlo è necessario come prima

cosa che la riunione inizi puntuale. Il ritardo comporta un dispendio economico inutile, demotiva i partecipanti puntali ai quali si manca di rispetto. Inoltre, si bloccano gli interventi fuori tema o digressioni pompose attraverso frasi di cortesia e circostanza (“Grazie, vorrei ora dare anche agli altri la possibilità di esprimere il loro parere”), e si rispettano gli orari di chiusura. Entrambi quest’ultimi solitamente sono compito del conduttore della riunione o in alcuni casi il team leader. Non sempre il coordinatore di una riunione coincide con il capo (team leader).

Per il conduttore è determinante fare una buona impressione nella fase iniziale per questo motivo dopo essersi presentato, procede a riassumere i punti dell’ordine del giorno, gli obiettivi, come intende procedere, e come gestire il tempo a disposizione. Più, il coordinatore riuscirà a farlo in maniera efficace più sarà facile il coordinamento della riunione. Inoltre, il coordinatore deve creare un clima costruttivo, collaborativo, rispettoso e libero da giudizi; così che tutti i partecipanti si sentano liberi di esprimere la loro opinione ma allo stesso tempo siano brevi e concisi. Piccole divergenze come ripetuto più volte all’interno di questo elaborato non devono essere soffocate poiché in primis sono costruttive per la soluzione

finale, in secundis soffocarle vorrebbe dire rischiare che si trasformino in dispute ben più grandi. Infine, per non disperdere tempo ed energie il coordinatore di tanto in tanto, a seconda delle riunioni, deve fare il “punto della situazione”. E nel caso in cui al termine del tempo a disposizione ci siano più decisioni vagliate, sta sempre al coordinatore porre fine alla fase di dibattito, per sollecitare i partecipanti a trovare un accordo conclusivo.

L'ultimo step della conduzione della riunione è redigere il verbale che costituisce memoria della stessa, inoltre ricorda gli elementi fondamentali di una strategia di lavoro: scadenza, obiettivi, metodi, azioni. Si compone di:

- Data della riunione;
- Ordine del giorno;
- Elenco dei partecipanti e degli interventi più significativi;
- Descrizione accurata delle decisioni prese durante l'incontro, delle azioni da intraprendere, delle scadenze da rispettare.

3.4.2.1 Conclusione della riunione

Terminato l'incontro il verbale va spedito a tutti i partecipanti, ma poi vanno fatte le valutazioni riguardo quanto si è deciso. Per valutare

efficacemente si cerca di rispondere in maniera più oggettiva possibile a delle domande come:

- Si è raggiunto il consenso tra i partecipanti?
- Si sono rispettati i tempi previsti?
- Il numero delle persone coinvolte e la quantità di risorse impiegate giustificano i risultati?
- Sono rimaste questioni irrisolte?

Da queste domande si stila un bilancio complessivo, che poi va studiato attentamente per non commettere gli stessi errori in futuro. Gestire al meglio le riunioni quindi è il passo concreto che ogni gruppo di lavoro fa per rendere al meglio.

CONCLUSIONE

Nel tracciare le conclusioni di questa tesi è possibile affermare che:

Le aziende di successo, tra i vari fattori che le rendono tali, devono avere sicuramente una gestione HR efficace. Tutti i settori aziendali concorrono al successo della stessa: la produzione, la commercializzazione, l'amministrazione, ecc. La gestione delle risorse umane è fondamentale e trasversale, in quanto gestisce il capitale umano di tutte le componenti aziendali.

È strategico e delicato affidare la responsabilità delle HR ad un Leader capace di trovare equilibrio tra l'aspetto umano, che è sempre presente nelle relazioni personali, e la capacità di motivare, e rendere protagonista la persona dei successi aziendali.

Le capacità e le caratteristiche intrinseche alla personalità del leader gli consentono di individuare le soluzioni migliori, laddove emergono eventuali problematiche. È altresì importante che il leader non si erga a capo del team bensì "si sporchi le mani" e se necessario si ponga allo stesso livello dei propri collaboratori, motivandoli e spronandoli. Inoltre, deve essere capace di trovare il giusto

compromesso nella gestione dei conflitti. Essendo un essere umano il leader, può anche sbagliare. Per limitare gli errori, deve farsi affiancare da un gruppo di lavoro, il quale riesce a valutare la rispondenza agli obiettivi in modo più oggettivo. La capacità di gestire il conflitto tra i membri di un Team di lavoro contribuisce, certamente, ad un risultato finale migliore più di quanto possa fare un singolo individuo. Da confronti e da riunioni, non troppo accese, scaturisce la linea guida della gestione migliore possibile dell'azienda, tra cui quella delle risorse umane.

Come ogni esperienza della vita lascia sempre qualcosa di positivo, questa trattazione sicuramente mi servirà in futuro per capire, l'importanza delle risorse umane in azienda.

Colgo l'occasione per ringraziare tutti quelli che mi sono stati accanto durante questi anni intensi, tra questi voglio nominare mio padre Cesare, e mia madre Antonella. A questi si aggiungono tanti compagni di avventura, dai miei amici e coinquilini Giorgio e Marco, al mio compagno di corso e amico Andrea, e tutti quelli che indubbiamente ho dimenticato. Un ringraziamento speciale va a Domenica per avermi motivato ed aiutato a concludere questo elaborato finale.

BIBLIOGRAFIA

AMBROSIO G., REGOSA M., *Comunicare nel non profit*, Carocci, Roma 2004.

ARMSTRONG M., *Strategic Human Resource Management*, Kogan Page, London and Philadelphia, 1992

AUGUSTINE N.R., “*Come trasformare la crisi in un successo*”, Harvard Business Review (ed. it.), settembre-ottobre 1996.

BARNI S., *La comunicazione d'impresa*, Franco Angeli, Milano 1998.

BASSI A., TAGLIAFICO M., *Il valore strategico della comunicazione nel project management: dal piano di gestione, ai report, alla chiusura del progetto*, Franco Angeli, Milano 2007.

BENNIS W., NANUS B., *Leader. Anatomia della Leadership. Le 4 chiavi della Leadership effettiva*, Milano, Franco Angeli, Milano 1987.

BLANCHARD K., HERSEY P., “*Lifecycle theory of leadership*”, Training and development journal.

BORNENGO M., RINALDI G., *Il ruolo del Capo durante la Crisi Economica*, Franco Angeli, 2013

BRYMAN A., *“Charisma and leadership in organizations”*, Sage, Londra, 1992.

CASTAGNA R. (2002), *La cultura organizzativa ed i conflitti intergruppo*, Corso di Gestione Aziendale, Facoltà di Ingegneria, Politecnico di Milano, Cremona.

COLLESEI U., RAVA V., *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Milano 2008.

CORVI E., *La comunicazione aziendale. Obiettivi, tecniche, strumenti*, Egea, Milano 2014.

DAMASCELLI N., *Comunicazione e management*, Franco Angeli, Milano 1993.

DE VITA P., MERCURIO R. TESTA F., *“Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione”*, Giappichelli, 2007

ETZIONI A., *“A comparative analysis of complex organization”*, Free Press New York, 1961.

FISHER R., URY W., *“Getting to Yes: Negotiation Agreement without Giving in”*, 1953

HINTERHUBER H., KRAUTHAMMER E., *“Vincere con la leadership”*,1999.

INVERNIZZI E., *La comunicazione organizzativa. Teoria, modelli, metodi*, Giuffrè, Milano 2000.

JACKSON P.C., *La comunicazione aziendale*, Franco Angeli, Milano 1987.

JANIS I.L. *“Groupthink”*, Cengage Learning, Boston, 1982.

JAQUES E., *“A general theory of buricracy”*, Hienaman, Lonson, 1990.

KATZENBACH J.R. e SMITH D.K., *“The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization”*, New York: HarperBusiness, 1999,

KEYTON J., *Communication and organisational culture. A key to understanding work experiences*, Sage, London 2005.

MACHIAVELLI N., *“Il Principe”*, Le Monnier, Firenze, 1929.

MITROFF, PEARSON, *Crisis management*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1993.

MORELLI M., *La comunicazione d'impresa*, Franco Angeli, Milano 2000.

OLUJIMI, *Marketing Communications*, Kayode, 2014

PAPA M., DANIELS T., SPIKER B.K., *Organizational communication: perspectives and trends*, Sage, London 2007.

PASTORE A., VERNUCCIO M., "*Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*", Apogeo Education, 2008

ROMAGNOLI S., *Comunicazione d'impresa – Laboratorio di strategie pubblicitarie*, Sapienza Università di Roma

SALAS I., KUMAR N., SEPULVEDA Cecilia, VILLANUEVA Maria, *Team building*, world health organization, Geneva 2007

SALEM E., *Che cos'è la comunicazione d'impresa*, Lupetti, Milano 1988.

SCHMIDT K., "*Geschprach uber die Macht und den Zugang zun Machtaber*", Il Melangolo, Genova, 1990.

SCIARELLI S., *La crisi d'impresa*, Padova, Cedam, 1995.

SERPELLONI G., SIMEONI E., *Quality management e strumenti di problem analysis per le organizzazioni sanitarie*

SERPELLONI G., SIMEONI E. *Team Working, comportamento organizzativo e multidisciplinarietà*

SPALTRO E., “*Culture di coppia, di gruppo, di collettivo*”, in *Psicologia Sociale*, Boringhieri, Torino.

SPALTRO E., “*Gruppi e cambiamento*”, Etas Libri, Milano, 1981.

STUCCHI G., “*Leadership, modelli e comportamenti*”, 2008.

TRAQUANDI L., CASTELLUCCI P., *Dinamiche dei gruppi e leadership. Il modello del ciclo di vita dei gruppi secondo Lacoursière*

UZQUEDA A., *Tecniche per la gestione del conflitto e della negoziazione. Strategie e tecniche di intervento*,

VIKRAM B., *Business Communication*, Priya

SITOGRAFIA

Fasi di Tuckman:

<https://www.mindon.it/2019/08/17/le-fasi-di-sviluppo-del-gruppo-secondotuckman/#:~:text=Nel%201965%2C%20uno%20psicologo%20di,fino%20alla%20fine%20del%20progetto.>

Isper, Aprile 2003:

https://www.contractmanager.it/articoli/la-gestione-del-cambiamento-organizzativo-in-unazienda-della-distribuzione/?gclid=Cj0KCCQjw0Mb3BRCaARIsAPSNGpWhTI7PnxO8l8VRzUUQSp3lKkcvkDvdtZYfJ53DB5YzZwehorH-mBgaAsdXEALw_wcB

PUTZU Daniela, metodi di gestione del conflitto nei gruppi di lavoro, UniCa:

<https://www.slideshare.net/imartini/metodi-di-gestione-del-conflitto-nei-gruppi-di-lavoro>

RUGGERI P., *Formare Responsabili*:

<https://www.paoloruggeri.it/public/blog/FORMARE%20RESPONSABILI.pdf>

TONON Renato, formatore e coach di manager e reti di vendita in importanti aziende nazionali e PMI:

<http://www.risorsemercato.it/comportamenti-fondamentali-di-un-buon-capo/>

VALENTINI A., 2008. Lavoro in team: motivazione e collaborazione.
PMI.it.:

<https://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/articolo/2367/lavoro-in-team-motivazione-e-collaborazione.html>

ZAPPERA Pierluigi:

<https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/la-leadership-in-azienda-come-svilupparla-e-modalita-di-applicazione/>

Oxford language:

<https://dictionary.cambridge.org/it/dizionario/inglese/oxford>

Humanitas S.r.l:

<https://www.iwolm.com/blog/come-organizzare-e-gestire-riunioni-efficaci/>

<http://www.treccani.it/>