

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

Dottorato di Ricerca Qua_si

Projects Quality of Life in the Information Society



GRUPPI DI LAVORO AUTONOMI E AUTOREGOLATI:

IL GOVERNO DELLE LORO PERFORMANCE

Relatore: Prof. Federico BUTERA

Tesi di

Rosa Maria LA PLACA

Matr.: 035713

Anno Accademico 2010 - 2011

Sommario

<i>Introduzione alla ricerca</i>	5
1. Oggetto della ricerca.....	5
2. L'approccio teorico-disciplinare della ricerca	8
3. La tipologia di organizzazioni oggetto di studio.....	13
4. Estratto del contenuto della ricerca	15
PARTE PRIMA.....	22
1. <i>IL COMPLESSO SCENARIO DELL'AGIRE ORGANIZZATIVO: UN AMBIENTE IPERTURBOLENTO</i>	23
1.1. La portata del cambiamento.....	24
1.1.1. Complessità ambientale e di sistema.....	25
1.2. <i>I tre versanti della complessità ambientale: quello economico, quello tecnologico e quello sociale</i>	30
1.2.1. Il fattore economico della complessità ambientale.....	30
1.2.2. Il fattore tecnologico della complessità ambientale.....	32
1.2.3. Il fattore sociale della complessità ambientale.....	33
1.3. Perché l'organizzazione del lavoro diventa un problema sfidante?	37
1.4. In conclusione	43
PARTE SECONDA	
2. <i>DAL MODELLO MECCANICO AI MODELLI ORGANICI – LA TEORIA SOCIOTECNICA E L'IMPATTO SULLE ORGANIZZAZIONI</i>	45
2.1. Premessa	46
2.2. Il team come entità organizzativa	50
2.2.1. <i>La direzione dei gruppi</i>	56
2.3. Le organizzazioni team based e l'autonomia: il contributo della teoria sociotecnica	58
2.3.1. <i>Le origini e i concetti chiave</i>	59
2.3.2. <i>Il design sociotecnico</i>	62
2.4. Autonomia e <i>Autonomous Group</i>	69
2.4.1. <i>Unit of design e locus of control</i>	70
2.4.3. <i>Modalità di lavoro, ruoli e responsabilità nei gruppi autonomi</i>	75
2.5. La tassonomia del gruppo di lavoro autonomo	80

2.6. Una misurazione del grado di autonomia del gruppo	83
2.6.1. <i>Workgroup Autonomy Scale (WGA)</i>	84
2.6.2. <i>Thermometer of Self-Management</i>	88
2.6.3. <i>Un nuovo strumento di misurazione dell'autonomia</i>	90
2.7. Autonomia individuale e di gruppo	93
3. AUTOREGOLAZIONE NEI GRUPPI AUTONOMI.....	102
3.1. La capacità autoregolativa: componenti e implicazioni per l'organizzazione	103
3.1.1. <i>Il gruppo di lavoro come comunità tesa all'obiettivo</i>	107
3.1.2. <i>Affidabilità e comunicazione per il raggiungimento degli obiettivi</i>	114
3.1.3. <i>Controllo e coordinamento autonomo</i>	119
3.1.4. <i>Flessibilità e condivisione della conoscenza</i>	132
PARTE TERZA	
4. LA METODOLOGIA PER L'ANALISI E LO SVILUPPO DEI GRUPPI DI LAVORO AUTONOMI	136
4.1. Il framework metodologico per l'analisi del contesto organizzativo in cui i gruppi di lavoro autonomi agiscono	137
4.2. La misurazione del livello di autonomia.....	142
4.3. Il monitoraggio della capacità auto regolativa del gruppo e quindi delle performance	152
PARTE QUARTA	
5. CASE STUDIES.....	160
5.1. Il team <i>Portale Fornitori</i> : l'autonomia di un team di progetto, autonomo e autoregolato della divisione <i>Operations</i> del Gruppo Benetton.....	172
5.1.2. Il Gruppo Benetton: Environment.....	174
5.1.3. La Cultura del Gruppo.....	194
5.1.4. I Design Factors del Team.....	195
5.1.5. Il Focus Group con il Team "Portale Fornitori".....	199
5.1.5. Conclusioni	206
5.2. Il team <i>People</i> : il team permanente, autonomo e autoregolato con cui si configura la funzione HR del Gruppo Loccioni.....	210
5.2.1. <i>Il Gruppo Loccioni: Environment</i>	210
5.2.2. <i>La cultura del Gruppo</i>	221
5.2.3. <i>I design factor del Team People</i>	224

5.2.4.	<i>Il focus group con il Team People: misurazione del livello di autonomia e della capacità auto regolativa</i>	230
5.3.	Il team <i>Decreti Penali di Condanna</i> : un team temporaneo, autonomo e autoregolato per il change management strutturale degli Uffici Giudiziari della Regione Lombardia	239
5.3.1.	<i>L'ambito di intervento del gruppo di lavoro</i>	240
5.3.2.	<i>Il Change Management nel settore pubblico</i>	243
5.3.3.	Il cambiamento strutturale presso gli Uffici Giudiziari.....	259
5.3.4.	Conclusioni	277
6.	CONCLUSIONI: IMPLICAZIONI PER LA PRATICA E PER LA TEORIA	282
6.1.	I case studies	282
6.2.	Una sintesi delle evidenze emerse.....	287
6.3.	La risposta agli interrogativi della ricerca	290
6.4.	In conclusione.....	292
	BIBLIOGRAFIA	288

Introduzione alla ricerca

1. Oggetto della ricerca

Il progetto di ricerca ha come oggetto lo studio dei gruppi di lavoro autonomi e autoregolati. Alla luce della letteratura e dall'analisi di campo¹, questi sono stati intesi come ***unità organizzative, di piccole dimensioni, che gestiscono in maniera autonoma i propri processi operativi, dove le dinamiche sociali regolano il raggiungimento degli obiettivi secondo procedure variabili, attività eterogenee e modalità non prescrittive.***

I gruppi di lavoro autonomi si adoperano per il raggiungimento degli obiettivi comuni e condivisi autoregolandosi, sviluppando cioè le seguenti capacità:

- sentirsi appartenenti ad una **comunità tesa all'obiettivo**;
- essere **affidabili nel raggiungimento degli obiettivi** e nell'ottemperanza delle responsabilità assunte;
- cooperare attraverso il **coordinamento per mutuo adattamento**;
- essere dotati di **flessibilità** operativa e procedurale.

Il progetto di ricerca, a partire da una analisi della letteratura, ha l'obiettivo di definire cosa si intende per gruppo di lavoro autonomo e autoregolato e di confezionare strumenti che consentano al management la misurazione dell'autonomia dei gruppi di lavoro e il governo delle loro performance.

Gli interrogativi cui il progetto di ricerca intende rispondere sono:

1. Come si esplicita l'autonomia di un gruppo di lavoro?
2. Come è possibile controllare e sviluppare le performance di gruppi di lavoro autonomi?

Tali interrogativi nascono dalla tesi secondo cui, dato l'alto livello di incertezza ambientale, *sono le organizzazioni che si avvalgono di gruppi di lavoro autonomi e*

¹ Il Capitolo 1 è dedicato alla descrizione dello scenario in cui agiscono oggi le organizzazioni. Il Capitolo 2 è dedicato al concetto di autonomia. Il Capitolo 3 è dedicato al concetto di autoregolazione. Il Capitolo 4 è dedicato alla costruzione di un piano metodologico per l'analisi dei gruppi di lavoro autonomi e autoregolati. Il Capitolo 5 è dedicato alla ricerca sul campo.

autoregolati a presentare le strutture organizzative più idonee ad affrontare tale incertezza, poiché in grado di muoversi e riconfigurarsi in maniera agile e pertinente a seconda delle mutanti esigenze dell'organizzazione stessa, garantendo velocità, innovazione e resilienza.

Questo è il motivo per cui si ritiene rilevante tornare a discutere dei gruppi di lavoro autonomi e autoregolati e del governo delle loro performance.

Pensando allo sviluppo industriale del Novecento, si evince che è stata approvata e consolidata nel tempo l'idea organizzativa della completa e precisa definizione di prescrizioni per ottenere massime performance.

Questa idea organizzativa, nonostante l'altissimo consenso che ha avuto negli anni dello sviluppo industriale del Novecento (taylorismo, fordismo, principi della lean production, ecc.), non ha mai attecchito in alcuni ambiti organizzativi quali per esempio l'arte, la scienza, la creatività. Ambiti organizzativi in cui la capacità di previsione è limitata e la prescrizione agisce come briglia, gabbia, limitazione delle performance individuali e di gruppo. Da questa considerazione all'assunto del presente lavoro il passo è breve: è altamente probabile che tutte le volte che esiste un significativo livello di incertezza, l'organizzazione basata su modalità organizzative prescrittive risulta essere non idonea al raggiungimento dei propri fini.

Alla luce delle condizioni che caratterizzano i nostri tempi – l'era della turbolenza (Greenspan, 2007) –, saranno sempre più numerose le organizzazioni che alla prescrizione dovranno preferire modalità organizzative autonome e autoregolate. Non si tratta solo di aumento quantitativo di organizzazioni che sceglieranno la via dell'autonomia autoregolata, ma la stessa produzione di massa richiederà fasce di autoregolazione prima ignorate.

In effetti, le prime esperienze di gruppi di lavoro autonomi e autoregolati risalgono agli anni '70, basti pensare alla Olivetti e ad alcune imprese pubbliche. Tale modalità organizzativa venne abbandonata all'inizio degli anni '80, sulla scia del sogno di realizzare fabbriche automatizzate (Dubois, Heidenreich, La Rosa, Schmidt, 1995). In Italia, tra i fattori che hanno contribuito a tale abbandono c'è la forte importanza che la cultura ha attribuito al potere, forza che ostacola la diffusione di gruppi autonomi

nell'economia². Forme organizzative autonome ed autoregolate erano state studiate solo in specifici ambiti organizzativi (arte, scienza, produzione creativa). Ma come si è detto, ciò che c'è di nuovo rispetto a ieri è che la necessità di pensare a forme organizzative libere da prescrizione, autonome e autoregolate riguarda la maggior parte dei contesti organizzativi, compresa la produzione di massa. I mutamenti economici, tecnologici e sociali in cui operano e si sviluppano le organizzazioni oggi impongono nuove sfide organizzative³. Ambiente iperturbolento, sviluppo tecnologico accelerato, e una nuova socialità non sono le uniche spinte al ripensamento degli assetti organizzativi. Altri quattro ordini di problemi impongono alle organizzazioni di ripensare a se stesse secondo paradigmi non prescrittivi.

- a) **L'aumento del potenziale individuale** delle risorse che lavorano nelle organizzazioni. Le risorse sono sempre più formate, con un ampio bagaglio di conoscenze specialistiche e di capacità lavorative, con alte aspettative di realizzazione e una forte attitudine alla collaborazione e alla flessibilità.
- b) **La conoscenza a disposizione delle organizzazioni e di cui l'organizzazione necessita, trasborda dai confini organizzativi e non è circoscrivibile.** Tutto ciò che comunemente rientra nella concettualizzazione del Web 2.0 apre davvero le porte a una conoscenza diffusa e accessibile, ma impone anche la sfida di individuare forme organizzative in grado di sfruttare tale potenziale e di gestire la conoscenza in entrata e in uscita dall'organizzazione.
- c) I sistemi di regolazione fondamentali delle attività organizzative, ovvero **la cooperazione intrinseca, la comunicazione estesa, le conoscenze condivise e le comunità professionali (Butera, 1990), si moltiplicano in maniera esponenziale, si connotano e si esprimono in forme diverse dal passato ed eludono i confini delle organizzazioni**, divenendo una forma di regolazione e coordinamento non solo tra le persone ma anche tra i diversi soggetti organizzativi che operano sui medesimi ambiti di azione.

² Altro ostacolo alla loro diffusione sembra essere il ruolo tradizionalmente forte svolto dai sindacati (Delmestri e Passoni, 2001).

³ Si rimanda al Capitolo 1 per l'approfondimento di quanto qui solo accennato.

d) **Le dimensioni spazio-temporali assumono forme sempre più fluide.** *Open innovation, social enterprise, open enterprise, adaptive enterprise,* sono solo alcuni dei termini con cui vengono indicate organizzazioni che investono su strumenti di collaborazione per i loro “dipendenti” basati sulle tecnologie del Web 2.0, rivolte anche ai consumatori, in un’ottica di superamento dei confini spazio-temporali.

Le parole d’ordine per un paradigma non prescrittivo sono dunque: **apertura, trasparenza, socialità e adattività,** imperativi organizzativi che consentono di governare in modo appropriato ed affidabile il crescente grado di complessità e ricchezza professionale e il crescente grado di diffusione del sapere-potere individuale dei lavoratori.

Come si è detto, il presente lavoro muove dall’assunto che *organizzazioni team based, costellate da gruppi autonomi e autoregolati che interagiscono tra loro appaiono come organizzazioni in grado di rispondere in maniera pertinente a questi nuovi imperativi.*

Il presente lavoro di ricerca quindi, a partire da un’analisi della letteratura, ha **l’obiettivo di definire cosa si intende per gruppo di lavoro autonomo e autoregolato e di confezionare strumenti che consentano al management la misurazione e il governo dei gruppi di lavoro autonomi e autoregolati.**

2. L’approccio teorico-disciplinare della ricerca

Il presente lavoro, a partire da una considerazione di scenario che darà una cognizione dell’incertezza ambientale in cui le organizzazioni e i professionisti si adoperano per raggiungere i propri obiettivi, intende dimostrare la tesi secondo cui le organizzazioni che si strutturano a livello micro-organizzativo con gruppi di lavoro autonomi e autoregolati siano quelle che meglio si adattano all’ambiente iperturbolento in cui operano. L’obiettivo di questo lavoro è sistematizzare una nota di metodo per il management al fine di renderlo capace di cogliere le caratteristiche di questi gruppi di lavoro autonomi e comprendere come renderli meglio performanti.

Per quanto detto, gli interlocutori preferenziali del presente lavoro popolano territori aziendali e professionali. In questa sede desideriamo ***proporre un contributo teorico-progettuale concreto e utilizzabile in ambito aziendale, che sia di beneficio per lo sviluppo organizzativo.***

Il punto di osservazione da cui si guarderà all'oggetto del presente lavoro è quello delle scienze organizzative. Verranno dunque messe in luce le caratteristiche rilevanti dei gruppi autonomi, proponendo anche scale e modelli per la misurazione del loro livello di autonomia. Verranno approfonditi i fattori che rendono un gruppo autonomo un gruppo autonomo e autoregolato, ragionando sulle variabili del controllo, coordinamento e attribuzione delle responsabilità⁴.

⁴ Fatta questa considerazione, risulta chiaro che l'approccio teorico-disciplinare non beneficerà dei contributi del filone della psicologia dell'organizzazione. La psicologia dell'organizzazione, infatti, si propone di studiare il comportamento dell'uomo nell'ambiente lavorativo in cui è inserito, ovvero valuta il lavoro del singolo all'interno del gruppo di lavoro inteso come una totalità dinamica in cui i membri sono in interdipendenza e in cui al cambiamento dello stato di uno degli elementi mutano anche tutti gli altri componenti, traccia il profilo lavorativo del singolo e/o del gruppo ed eventualmente interviene laddove sia necessario ristabilire un equilibrio del sistema in esame. Tale filone di studi focalizza l'attenzione sul comportamento umano nel contesto lavorativo, insistendo molto sulle relazioni e accennando alle conoscenze necessarie per ricoprire una data carica lavorativa e alle modalità di interazione con la tecnologia.

Oggetto di studi sul quale la psicologia dell'organizzazione ha investito molto è il clima organizzativo. Lo studio del clima organizzativo fa fronte all'esigenza di valutare l'impatto di azioni organizzative sui processi di lavoro quotidiani ed è utile anche per misurare lo stato di salute di un'organizzazione.

I primi studi sul clima nell'ambito della psicologia industriale e organizzativa, nonché negli studi sui comportamenti organizzativi, consideravano il clima come un correlato della motivazione al lavoro e della produttività (Litwin e Stringer, 1968).

Gli studiosi (Schneider, 1983; Quaglino, Mander 1987) concordano sul fatto che il primo riferimento esplicito al concetto di clima sia da attribuire a Lewin, Lippit e White (1939), con il loro articolo sulla creazione di "climi sociali" nei gruppi giovanili, sebbene non ne venga data alcuna definizione e non vengano proposte delle misure di valutazione. La prima vera definizione di clima organizzativo risale alla fine degli anni '50 (1958) ad opera di Argyris che scrisse un articolo sull'analisi del clima in una banca e diede una definizione di clima che ancora oggi risulta familiare e fa riferimento alle politiche organizzative formali, ai bisogni degli impiegati, ai valori, alle personalità che operano in un sistema complesso e in movimento che si auto-perpetua. Una definizione più specifica è quella fornita da McGregor (1960) che concettualizza il clima come: «il comportamento giornaliero dell'immediato superiore e di altre persone significative nell'organizzazione manageriale». Il punto di vista di McGregor sul clima suggerisce che la creazione del clima nel quale gli individui lavorano sia una responsabilità diretta della dirigenza: i manager, tramite ciò che fanno, il modo in cui lo fanno, e le competenze che adoperano, riescono ad influenzare con abilità l'intera organizzazione.

Tale idea viene concettualizzata e operazionalizzata da Litwin e Stringer (1960) che propongono di trattare il clima organizzativo come un concetto multidimensionale, correlato da una parte alla struttura organizzativa, dall'altra alle percezioni individuali delle condizioni di lavoro dei membri dell'organizzazione in oggetto.

Lo studio dei gruppi di lavoro autonomi e autoregolati coglierà aspetti *hard* e strutturali dei gruppi di lavoro, riconoscendoli come entità di per sé e non rispetto ai singoli membri che li compongono, entità in grado di produrre strumenti di analisi e progettuali per la gestione delle loro performance rispetto al raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

La struttura del presente lavoro si suddivide nelle seguenti sezioni:

- Introduzione;
- 1° parte: livello macro – analisi di scenario;
- 2° parte: livello micro – i gruppi di lavoro autonomi e autoregolati;

Il concetto di clima organizzativo è affiancato a quello di cultura organizzativa. La cultura è stata ampiamente studiata dai ricercatori nel tentativo di sistematizzarla in un concetto unitario e di identificare ciò che ne fa parte rispetto a ciò che non ne fa parte (per esempio le norme, i valori, i significati condivisi e i rituali, i miti, gli artefatti, il linguaggio). L'analisi del clima nelle organizzazioni nasce dal desiderio di specificare le influenze ambientali sulla motivazione e il comportamento. Il clima è un costrutto che aiuta a capire perché alcune organizzazioni sono più efficaci di altre nel raggiungimento dei propri scopi. Il concetto di clima pertanto risulta utile per comprendere lo sviluppo organizzativo.

Pertanto esiste una chiara distinzione tra cultura organizzativa e clima organizzativo.

La cultura è intesa come qualcosa che risiede nell'essere di un'organizzazione, mentre il clima attiene a qualcosa che l'organizzazione possiede nei termini di un attributo o di una qualità. Il clima è generalmente definito come la percezione condivisa di "come le cose ci circondano". Più precisamente, il clima è la percezione condivisa delle politiche organizzative, delle pratiche e procedure, sia formali che informali. A questo livello si presenta il rischio di un'eccessiva generalità degli aspetti da indagare, quindi occorre individuare un focus per restringere e tematizzare l'analisi del clima su qualità sostanziali delle condizioni di vita all'interno di un'organizzazione. Nelle organizzazioni esistono infatti molteplici climi, e questi sono stati spesso identificati in gruppi e sottogruppi di persone che condividono percezioni comuni. Ad esempio, alcuni studi si sono concentrati sul clima per il servizio e sul clima per la sicurezza (Glendon, 2001).

Tornando alla relazione tra clima e cultura, bisogna dire che la cultura ha sicuramente un'ampiezza ed una pervasività maggiore rispetto al clima, anche se il clima è più percepibile della cultura per i membri di un'organizzazione. La cultura resta sullo sfondo delle interazioni e delle pratiche quotidiane, mentre il clima ha un'influenza più evidente sul comportamento degli individui. Possiamo dire che il clima è considerato un concetto più superficiale della cultura nella sua espressione di indice della qualità di alcuni importanti aspetti dello stato attuale di un'organizzazione. La cultura è spesso vista come un fenomeno temporale di lungo periodo, che può far parte delle strategie di un'organizzazione, mentre il clima è più a breve termine e funzionale alle tattiche del management (Glendon, *ibidem*).

Le dimensioni del clima che sono ormai diventate l'oggetto tipico delle valutazioni includono l'autonomia, la coesione, la fiducia, la pressione, il supporto, il riconoscimento, la lealtà e l'innovazione.

Nel modello a tre livelli proposto da Glendon e Stenton, troviamo in superficie gli aspetti relativamente accessibili della cultura organizzativa, come i comportamenti osservabili e gli artefatti prodotti da un'organizzazione. Ad un livello intermedio si collocano gli atteggiamenti e le percezioni individuali, che non sono direttamente osservabili; sul livello più profondo ci sono, infine, i valori e gli assunti di base, che sono più difficilmente rintracciabili.

- 3° parte: sezione progettuale – definizione di strumenti e note di metodo per la misurazione dell'autonomia dei gruppi di lavoro e il governo delle loro performance;
- 4° parte: studi di caso – implementazione della strumentazione progettata;
- Conclusioni: implicazioni per la teoria e per la pratica.

Come si evince dalla presentazione della struttura, il presente lavoro esprime una riflessione storico-sistemica su due livelli:

- uno *macro*, che chiameremo di scenario;
- uno *micro*, ovvero quello dei gruppi di lavoro.

A livello macro, si dimostrerà come, a fronte della crescente incertezza ambientale, diventi strategico un tema che fino ad oggi era rimasto marginale sia nelle scienze organizzative, che di fatto si trovano impreparate, sia nelle scelte aziendali, ovvero la definizione degli ambiti di autonomia dei gruppi di lavoro.

Dopo aver approfondito la riflessione a livello macro, lo studio proseguirà nel tentativo di rispondere al primo degli interrogativi che si pone: *date le caratteristiche ambientali descritte, data la turbolenza e l'incertezza che qualificano l'ambiente, è possibile richiedere all'organizzazione di avere un management flessibile e una struttura organizzativa fondata su modalità prescrittive? Non sarebbe preferibile per l'organizzazione dotare le sue micro-strutture di capacità adattive e di flessibilità per cogliere i segnali deboli, costruire il senso delle situazioni e autoregolarsi per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione stessa?*

Ecco quindi che la seconda parte di questo lavoro si apre con la seconda domanda alla quale ci impegniamo a rispondere: *cosa si sa dei gruppi di lavoro autonomi? E come si disegnano ed esplicitano configurazioni micro-organizzative flessibili e dotate di autonomia?*

L'exkursus teorico che alimenta la seconda parte del lavoro, risponde ad un livello micro di osservazione che dà conto della definizione di gruppo autonomo e

autoregolato sopra proposta. L'importante contributo offerto dalla letteratura è finalizzato infatti allo scopo ultimo del presente lavoro: definire strumenti e note di metodo per la misurazione dell'autonomia dei gruppi di lavoro e il governo delle loro performance. I Capitoli 2 e 3, nella seconda parte, daranno conto della definizione sopra proposta, ma anche:

- delle motivazioni, degli obiettivi e delle modalità di introduzione di gruppi autonomi autoregolati in uno specifico contesto organizzativo (ovvero, *perché si ritiene siano una struttura organizzativa strategica ma allo stesso tempo che pone nuove interrogativi gestionali e organizzativi*);
- delle caratteristiche dei gruppi autonomi e autoregolati (ovvero *chi sono e come sono fatti*).

Il Capitolo 4, nella terza parte, assume una connotazione progettuale che propone:

- gli ambiti e il livello di autonomia del gruppo e gli strumenti per la loro analisi (ovvero, *in che modo può essere valutato il livello di autonomia di un gruppo di lavoro*);
- gli strumenti per lo studio e il miglioramento progettuale dei gruppi di lavoro autonomi (ovvero, *come si possono monitorare le loro performance*).

Il Capitolo 5, di taglio empirico, è dedicato alla ricerca sul campo e riporta tre studi di caso:

- il team come configurazione *micro-organizzativa di progetto* per lo sviluppo organizzativo;
- il team come *configurazione micro-organizzativa permanente* di una struttura organizzativa team based;
- il team come *configurazione micro-organizzativa temporanea* per la risoluzione di un problema e il miglioramento organizzativo.

3. La tipologia di organizzazioni oggetto di studio

Come già accennato, le organizzazioni a cui lo studio si rivolge sono diverse per settore, scopo e grandezza, ma condividono:

- uno **scenario ambientale** caratterizzato da un alto tasso di incertezza definito dall'alta **complessità** e dalla **instabilità del cambiamento**⁵. In questi contesti, il numero degli elementi di influenza esterni è molto alto, gli elementi sono tra loro eterogenei e dissimili, cambiano frequentemente e in maniera non ergodica;
- le caratteristiche di **complessità interattiva e connessioni strette tra le parti del sistema**. La complessità interattiva si riferisce alla presenza di sistemi composti da un numero molto elevato di componenti che possono interagire in maniera inattesa, imprevedibile e incontrollabile. Questo concetto di complessità è associato al contributo di Perrow (1999) che caratterizzò tale complessità in ambito produttivo in termini di vicinanza delle apparecchiature; fasi della produzione vicine tra loro; molteplicità di connessioni comuni dei componenti; limitata possibilità di isolare componenti guasti; consapevolezza limitata delle interdipendenze a causa della specializzazione del personale; ricambio limitato di materiali e apparecchiature; fonti di informazione indirette o dedotte; comprensione limitata di alcuni processi. La seconda caratteristica è la connessione tra i diversi componenti del sistema che nei casi in questione si esprime in modo tale per cui ciascuna delle parti del sistema è strettamente connessa con le altre e perciò il cambiamento di una singola parte può avere degli effetti immediati anche sulle altre e modificarle. Si tratta del modo in cui la struttura interconnessa di un sistema facilita la propagazione rapida e incontrollata di eventi indesiderati. Eventuali disturbi, quindi, si propagano in tempi assai brevi così da rendere difficile ed a volte impossibile una loro regolazione. Ciò determina incidenti di ogni tipo: da piccoli guasti a disastri di enormi dimensioni. Anche la connessione

⁵ Duncan (1972) ha introdotto un modello per la rilevazione dell'incertezza ambientale. Questo modello mette in relazione due variabili:

- la complessità ambientale, di cui si è parlato, che può essere semplice o complessa;
- il cambiamento ambientale che può essere stabile o instabile.

Il modello sarà meglio approfondito nel Capitolo 1.

stretta cui si fa riferimento è un concetto teorico nato dal contributo di Perrow (1999) e da lui associato a fattori quali: non accettabilità dei ritardi nelle procedure; sequenze invariabili delle operazioni; metodo univoco per raggiungere l'obiettivo; scarsa possibilità di pausa nelle forniture, nelle apparecchiature e nel personale; il limitato ricambio di forniture, apparecchiature e personale deve essere preventivamente programmato.

Collocando le due dimensioni descritte, in relazione all'ambiente, in una tabella ed è possibile identificare quattro diversi tipi di organizzazione.

Figura 1 - Grafico delle interazioni e delle connessioni (Perrow, 1999)

		Interazioni	
		Lineare	Complessa
Connessioni	Stretta	1	4
	Lasca	2	3

Nel quadrante 1 si ritrovano quelle organizzazioni caratterizzate da elevati livelli di rigidità e centralizzazione che risultano compatibili con interazioni lineari. Nel quadrante 2 si ritrovano le organizzazioni caratterizzate da connessioni strette e da alti livelli di decentramento, necessari per poter gestire interazioni non previste relative ad eventuali disfunzioni. Al quadrante 3 appartengono organizzazioni che presentano un basso livello di interazione e legami deboli. Al quadrante 4, infine, troviamo quelle **organizzazioni caratterizzate da alti livelli di decentramento per favorire le interazioni complesse, e alti livelli di flessibilità, per poter far fronte a continui cambiamenti esterni e situazioni inattese e impreviste.**

Le realtà da noi scelte si collocano all'interno del riquadro in alto a destra: come ormai più volte affermato, il presente lavoro muove dall'idea che sempre più organizzazioni oggi popolino questo quarto quadrante.

4. Estratto del contenuto della ricerca

Di seguito si propongono in sintesi i contenuti dei capitoli in cui è strutturato il presente lavoro di ricerca. Si rimanda ai rispettivi capitoli per l'approfondimento dei temi di seguito citati.

Capitolo 1 – Lo scenario dell'agire organizzativo: un ambiente iperturbolento

La prima parte della ricerca racconta lo scenario ambientale in cui le organizzazioni e i professionisti si muovono oggi per il raggiungimento dei propri fini. Il capitolo si apre con una riflessione rispetto alla portata del cambiamento in termini di velocità e magnitudo. L'“era della turbolenza” (Greenspan, 2007) è descritta tenendo conto della complessità ambientale, sia specifica che ambientale, e della complessità sistemica. Si sostiene che la complessità e la velocità del cambiamento e l'aumento della complessità hanno messo in discussione i paradigmi di change management, imponendo alle organizzazioni di rivedere i propri paradigmi per gestire condizioni di ambiguità o incertezza ambientale (Catino, 2009).

Il capitolo procede vedendo il cambiamento tra punti di osservazione: quello economico, quello tecnologico e quello sociale. La crisi finanziaria ha imposta nuovi interrogativi; la rivoluzione del Web 2.0 ha avuto impatti rilevanti su società e organizzazioni; il versante sociale è caratterizzato da nuove forme relazionali, fenomeni demografici (Butler, 1975) e dinamiche lavorative.

In tutto questo, l'organizzazione del lavoro diventa un problema sfidante. Ad aumentare le difficoltà di questa sfida ci sono altri quattro ordini di problemi: l'aumento del potenziale individuale; la conoscenza che trasborda i confini dell'organizzazione e non è circoscrivibile; cooperazione intrinseca, comunicazione

estesa, conoscenze condivise e comunità professionali che eludono i confini dell'organizzazione (Butera, 1990); tempo e spazio che assumono dimensioni fluide (Castells, 2002).

Il capitolo si conclude sostenendo che, date le premesse di cui sopra, le organizzazioni per sopravvivere devono configurarsi nel modo più opportuno per rispondere a nuovo paradigma, le cui parole d'ordine sono: apertura, trasparenza, socialità e adattività.

Capitolo 2 – L'autonomia nei gruppi di lavoro

Il secondo capitolo mette in luce le caratteristiche dei gruppi autonomi e presenta contributi che individuano gli item per la loro caratterizzazione così come tassonomie e scale per misurarne il livello di autonomia.

Il presupposto da cui parte il capitolo è l'ipotesi secondo cui, dato l'alto livello di incertezza ambientale in cui operano oggi le organizzazioni, sono le organizzazioni *team based* a presentare le strutture organizzative più idonee ad affrontare tale incertezza, poiché in grado di muoversi e riconfigurarsi in maniera agile e pertinente a seconda delle mutanti esigenze dell'organizzazione stessa, garantendo velocità, innovazione e resilienza.

Non solo, nel capitolo si ritiene che tra le organizzazioni *team based*, siano le organizzazioni caratterizzate da strutture basate su gruppi di lavoro autonomi a garantire i maggiori risultati. A partire dunque dalla più che mai attuale rilevanza degli studi socio-tecnici, che hanno per primi introdotto tra le altre cose il concetto di gruppo autonomo, il capitolo si addentra sempre più nel tema dei gruppi autonomi come gruppi di lavoro che consentono all'organizzazione di rispondere al crollo delle mura organizzative e alla permeabilità dei confini dell'organizzazione (Czarniawska, 2000). Più specificamente, ai precedenti modelli di comportamento, ingabbiati e bloccati da rigide linee di demarcazione tra livelli e funzioni organizzative e da prescrizioni ingessate, si sostituisce un modo di operare trasversale. Non vengono più utilizzate linee di demarcazione per separare persone, funzioni, processi e luoghi, ma,

al contrario, si cerca di rendere permeabili tali barriere al fine di trasferire velocemente idee, informazioni, decisioni, competenze, incentivi ed azioni proprio dove essi risultano più necessari. Il team o gruppo di lavoro autonomo è la struttura organizzativa che più si adatta a tale trasformazione.

Se questo è vero, quali sono i criteri per l'attivazione di un gruppo di lavoro? E come si caratterizza un gruppo di lavoro autonomo? Il capitolo presenta un breve excursus sugli step per la costituzione di un gruppo autonomo (Zawacki e Norman, 1994) in grado di ridurre la varianza degli obiettivi da realizzare. Questa riduzione potrebbe avvenire anche attraverso il controllo esterno, ma come sostenuto dalla teoria socio tecnica, il controllo esterno è inefficace quando incapace di ridurre l'incertezza presente nell'organizzazioni. Questo appare lo scenario attuale come descritto nel capitolo 1. Un incremento del controllo da parte dei membri del gruppo, ovvero un incremento dell'autonomia sembra invece la strada indicata per la riduzione della varianza degli obiettivi.

Ciò sostenuto il capitolo riporta le caratteristiche di un gruppo autonomo in termini di livelli della struttura (Yang e Guy; 2004), modalità di lavoro, ruoli (Holpp, 1993) e responsabilità.

Caratterizza meglio il concetto di autonomia tramite il contributo di Bailey e Adiga (1997) che ne individuano una tassonomia tenendo in considerazione come variabili la possibilità da parte del gruppo di prendere decisioni in maniera autonoma.

Propone alcuni strumenti per la misurazione dei livelli di autonomia di gruppo a partire dalla scala di Gulowsen (1972), la Work Group Autonomy Scale (WGA); il *Thermometer of Self-Management* (Metlay e Kaplan, 1992); lo strumento di misurazione dell'autonomia di Bailey e Adiga (1997).

Misurare il livello di autonomia di un gruppo con opportune griglie di valutazione, mette in luce criticità ed aree di intervento per il miglioramento organizzativo. Questi strumenti, in particolare quello proposto da Bailey e Adiga permettono di conoscere eventuali gap tra la percezione del management rispetto al livello di autonomia della

propria organizzazione e la situazione reale, ovvero la percezione dei membri dei gruppi autonomi. Questi strumenti permettono anche di confrontare tra loro gruppi di lavoro diversi, che magari stanno raggiungendo risultati differenti, per comprendere quali sono gli item che meglio consentono di raggiungere risultati migliori e quelle aree che, al contrario, richiedono maggior attenzione.

Poiché autonomia del gruppo e autonomia dei membri di un gruppo di lavoro sono diverse e hanno influenze diverse sul successo del gruppo stesso, la parte conclusiva del capitolo è dedicata alla distinzione delle due dimensioni e alla loro influenza sulla coesione di un gruppo e sull'efficacia dello stesso.

Capitolo 3 – Autoregolazione nei gruppi di lavoro autonomi

Proseguendo nel ragionamento che il presente lavoro propone, dopo aver individuato nei gruppi autonomi le strutture organizzative più idonee a organizzazioni che operano nello scenario attuale in condizioni di alta incertezza ambientale, e dopo aver meglio definito il concetto di autonomia e suoi ambiti di esplicitazione, il Capitolo 3 tenta di chiarire il concetto di capacità autoregolativa.

Viene presentato il concetto dell'autoregolazione come un costrutto dinamico e multidimensionale. Vengono messe a fuoco le componenti di questo costrutto e le implicazioni organizzative. A definire il circolo virtuoso della capacità autoregolativa, sono quattro dimensioni:

1. la dimensione comunitaria che si fonda sul senso di appartenenza del gruppo, dato dalla tensione verso obiettivi chiari e condivisi;
2. l'affidabilità, ovvero la capacità del gruppo di mantenere fede alle promesse fatte e agli impegni presi. Questa si esprime attraverso le caratteristiche delle organizzazioni ad alta affidabilità;
3. il coordinamento reciproco, come modalità di coordinamento più funzionale a configurazioni micro-organizzative team based e relativa ad una mutua adattabilità che genera confronto e collaborazione per il raggiungimento degli obiettivi;

4. la flessibilità intesa come modalità di valorizzazione dell'elevato livello di professionalità e conoscenza e di eterogeneità delle esperienze dei membri di un gruppo di lavoro autonomo.

Il capitolo beneficia principalmente dei contributi teorici di Butera, Weick, Thompson e tratta in modo approfondito ciascuna di queste dimensioni individuandone gli item.

Capitolo 4 – La metodologia per l'analisi e lo sviluppo dei gruppi autonomi e autoregolati

Il Capitolo 4 presenta il primo output della ricerca, ovvero un piano metodologico per l'analisi dei gruppi di lavoro autonomi e autoregolati.

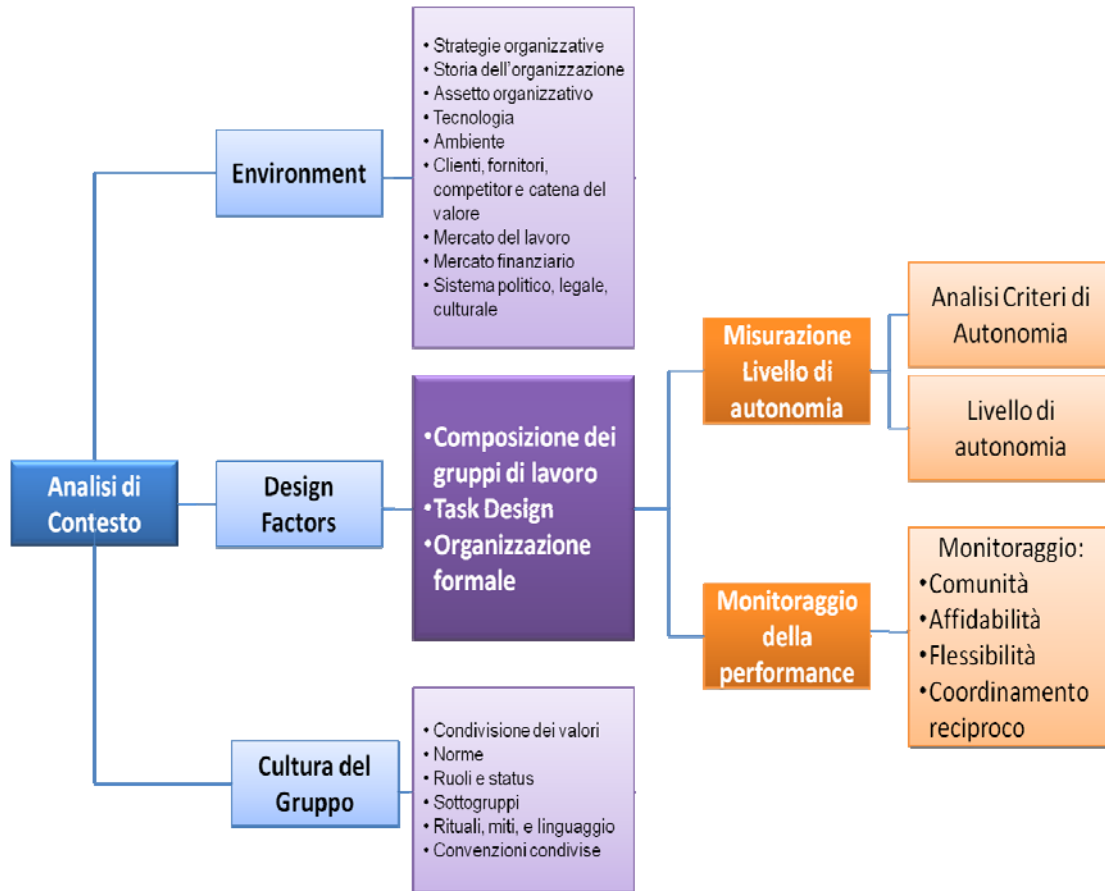
La metodologia in questione, frutto dell'elaborazione dei contributi teorici approfonditi nei Capitoli 2 e 3, può essere utilizzata dal management per:

- **mappare le aree decisionali** lasciate all'autonomia del team e verificarne il presidio;
- **individuare aree per il miglioramento** delle performance del gruppo;
- **progettare** un gruppo di lavoro autonomo e autoregolato in risposta a una necessità strategica e/o problematica.

Il piano metodologico è stato pensato a più livelli di applicazione:

1. analisi dell'environment in cui il gruppo agisce;
2. intervista al management per rilevare i *design factor* del team e valutare il livello di autonomia auspicato del team;
3. focus group con il gruppo di lavoro oggetto dell'analisi, volto a mappare e misurare il livello di autonomia agita e valutare la propria capacità autoregolativa.

Il capitolo descrive il piano metodologico nelle sue fasi, approfondendone variabili e item.



Capitolo 5 – Sezione empirica: i case studies

Il Capitolo 5 apre la sezione empirica della ricerca. Prima di riportare quanto emerso dallo studio sul campo, definisce l’ambito e l’approccio metodologico con cui è stato condotto lo studio.

I casi scelti per l’analisi sono tre, e rappresentano tre finalità differenti di configurazione di gruppi di lavoro autonomi e autoregolati, ovvero:

TIPO DI TEAM IN QUANTO CONFIGURAZIONE MICRO-ORGANIZZATIVA	NOME DEL TEAM	ORGANIZZAZIONE A CUI IL TEAM AFFERISCE	HANNO PARTECIPATO ALL'ANALISI
Team di progetto	Portale Fornitori	Gruppo Benetton – Divisione Operations	Intervista al Management: Direttore Operations Focus Group: 4 membri del team di progetto
Team permanente	Team People	Gruppo Loccioni – Funzione HR	Intervista al management: Responsabile funzione HR Focus Group: 4 membri del team permanente
Team temporaneo	Decreti Penali di Condanna	Uffici Giudiziari Monza – Progetto di Change Management Strutturale (Innovagiustizia)	Intervista al Management: Comitato Guida del Progetto che ha definito e progettato il team, mappandone l'autonomia e la capacità auto regolativa.

Capitolo 6. Implicazioni per la teoria e per la pratica

Il Capitolo 6 chiude i lavori confermando la tesi da cui si è partiti, riportando una rielaborazione di sintesi di quanto emerso dall'analisi empirica e rispondendo alle domande di ricerca.

PARTE PRIMA

**L'analisi dello scenario ambientale in cui organizzazioni e professionisti
si muovono per il raggiungimento dei propri fini**

1. IL COMPLESSO SCENARIO DELL'AGIRE ORGANIZZATIVO: UN AMBIENTE IPERTURBOLENTO

Contenuto

La prima parte della ricerca racconta lo scenario ambientale in cui le organizzazioni e i professionisti si muovono oggi per il raggiungimento dei propri fini. Il capitolo si apre con una riflessione rispetto alla portata del cambiamento in termini di velocità e magnitudo. La complessità ambientale viene vista da tre punti di osservazione: quello economico, quello tecnologico e quello sociale.

Questo capitolo mostra che l'organizzazione del lavoro diventa un problema sfidante e che ad aumentare le difficoltà di questa sfida ci sono altri quattro ordini di problemi: l'aumento del potenziale individuale; la conoscenza che trasborda i confini dell'organizzazione e non è circoscrivibile; cooperazione intrinseca, comunicazione estesa, conoscenze condivise e comunità professionali che eludono i confini dell'organizzazione (Butera, 1990, 1992, 2007); tempo e spazio assumono dimensioni fluide (Castells, 2002). Il capitolo si conclude con la convinzione che, date le premesse di cui sopra, le organizzazioni per sopravvivere devono configurarsi nel modo più opportuno per rispondere a nuovo paradigma, le cui parole d'ordine sono: apertura, trasparenza, socialità e adattività.

1.1 La portata del cambiamento⁶

L'ambiente in cui le organizzazioni operano oggi può essere definito un "turbolent environment". Di "turbolent environment" si parlava già negli anni Settanta a proposito della crisi che colpì il sistema statunitense. Oggi, come allora, passati circa 40 anni, potremmo definire l'ambiente in cui le organizzazioni operano "turbolento", ma certo attribuendo al concetto di turbolenza un tasso di mutamento ben più alto. Nel volume *L'era della turbolenza* di Alan Greenspan (2007), ex Presidente della Fed, si trova un viaggio lungo decenni che, a seguito dello shock dovuto all'attentato terroristico dell'11 settembre e del timore per un collasso dell'intero sistema economico americano, traccia la storia economica del mondo nell'ultimo secolo. L'"era delle turbolenze", così viene definita la fase storica considerata, mostra le sfide e i tentativi più diversi di dominare le contingenze e le connessioni sempre più intrecciate e diffuse a livello globale del nostro tempo e di quello che verrà.

Turbolenza, incertezza, variabilità, accelerazione, connessioni multiple e intangibili sembrano essere i mostri da combattere e che fanno convergere le loro forze in un'unica caratteristica dello scenario ambientale in cui organizzazioni e professionisti agiscono, ovvero la complessità, una parola apparentemente banale, ma molto potente. Complesso, complicato e semplice sono tutti termini che vengono dalla stessa radice indoeuropea: *plek*, ovvero parte, piega, intreccio. Da *plek* derivano, in latino, il verbo *plicare*, piegare; il verbo *plectere* ovvero intrecciare; il suffisso *plex*, che significa parte. Ecco quindi che il puzzle si compone: da *cum* e *plicare* deriva la parola complicato, che indica qualcosa con pieghe, che per questo può essere spiegato; da *cum* più *plectere* deriva la parola complesso, e cioè fatto di intrecci, che quindi non può

⁶ "Ma nel nostro paese" disse Alice, che ancora ansava un poco, "generalmente si arriva altrove... dopo che si è corso tanto tempo come abbiamo fatto noi."
"Che razza di paese! Disse la Regina [Rossa]. "Qui invece, per quanto si possa correre si rimane sempre nello stesso punto. Se si vuole arrivare da qualche altra parte, si deve correre almeno con una velocità doppia della nostra!"

Lewis Carroll, *Attraverso lo specchio*, 1871

essere spiegato⁷. Ecco, lo scenario di cui si parla è complesso, fatto da intrecci e per questo inspiegabile.

1.1.1 Complessità ambientale e di sistema

A diventare altamente complesso non è solo lo scenario in cui le organizzazioni e i professionisti agiscono; diventano altamente complessi anche gli stessi sistemi organizzativi, così come i sistemi professionali.

Ma cosa si intende per ambiente? In termini organizzativi, è necessario sviluppare una distinzione tra ambiente generale e ambiente specifico:

- per ambiente generale si intendono le forze demografiche e culturali, le forze internazionali, le forze politiche, le forze economiche, le forze tecnologiche e le forze ambientali (naturali) che l'organizzazione deve combattere, veicolare, sfruttare, respingere, etc., per il raggiungimento dei propri fini;
- per ambiente specifico si intende il sistema allargato di stakeholder di un'organizzazione, ovvero i clienti, i distributori, il governo, i sindacati, i fornitori, i concorrenti con cui l'organizzazione si deve relazionare.

L'ambiente generale influenza in maniera indiretta l'ambiente specifico; quest'ultimo incide sulla capacità di un'organizzazione di accaparrarsi risorse.

Come si è detto, sia l'ambiente generale che quello specifico sono diventati complessi, ovvero incerti, accelerati, altamente variabili, nonché ipercompetitivi. La dimostrazione dell'aumento di tale complessità sarà più avanti trattata, approfondendo principalmente tre fattori di cambiamento (Eisenhardt, 1989)⁸ che sono:

- il fattore economico;
- il fattore tecnologico;
- il fattore sociale.

⁷ La parola *semplice* deriva da *sim* più *plex*, ovvero composto da una sola parte e quindi né complicato né complesso.

⁸ Eisenhardt ne individua un quarto, il fattore politico, qui non trattato.

Permanendo sul concetto di complessità ambientale, lo si può sistematizzare prendendo in considerazione due variabili:

- la complessità dei singoli elementi di un sistema, ovvero il numero delle parti e la complessità delle stesse;
- la complessità della relazione tra queste parti.

Gli elementi che oggi influenzano i sistemi organizzativi sono innumerevoli e risulta complicato spiegarli nella loro interezza. Allo stesso tempo, è difficile individuare tutte le interazioni possibili tra le parti. Inoltre, poiché si parla di sistemi sociali, va considerata la non ergodicità (Catino, 2009) che li caratterizza, ovvero l'impossibilità di affermare che ciò che è stato ci dice ciò che sarà. Nei contesti non ergodici le probabilità degli eventi non possono essere note né per via oggettiva né per via soggettiva e si ha quindi una situazione di *incertezza*. Si apre qui il mondo delle *razionalità pratica*, in cui gli argomenti che contano dipendono dalla condivisione di criteri di *appropriatezza convenzionale*, definiti, trasmessi e sostenuti da specifici reticoli sociali. La non ergodicità può investire la stessa definizione e il senso degli stati del mondo (e non solo la probabilità della loro occorrenza), il che può condurre ad una situazione di incertezza dei valori e incapacità di distinguere ciò che è importante da ciò che non lo è. Quella appena descritta è una situazione di ambiguità. Esiste infatti una distinzione tra incertezza e ambiguità (Catino, 2009). In uno stato di ambiguità, le persone sono confuse perché soggette ad un eccesso di interpretazioni. Per uscire da questo stato, devono poter usufruire di modelli interpretativi che diano senso alle informazioni in loro possesso. Diversamente, in condizioni di incertezza, le persone non possiedono alcuna informazione, o ne possiedono poche; per questo, non solo necessitano di maggiori informazioni, ma, una volta ottenute, richiedono comunque un modello interpretativo per rileggerle dando loro senso. Questa considerazione ci è utile per mettere in luce l'importanza dell'esistenza di sistemi condivisi di senso che siano in grado di dare un significato alle informazioni e che consentano alle persone di

gestire in maniera mutuamente coordinata le proprie aspettative rispetto al *sensemaking*⁹.

Fig. 2 – Ambiguità e Incertezza



Per le organizzazioni la previsione di ciò che sarà è sempre più difficile.

Duncan (1972) ha introdotto un modello (Figura 3) per la rilevazione dell'incertezza ambientale. Questo modello mette in relazione due variabili:

- la complessità ambientale, di cui si è parlato, che può essere semplice o complessa;
- il cambiamento ambientale, che può essere stabile o instabile.

Il più alto tasso di incertezza si ottiene in contesti caratterizzati da un'alta complessità ambientale e un cambiamento instabile. In questi contesti, il numero degli elementi di influenza esterni è molto alto, gli elementi sono tra loro eterogenei e dissimili, cambiano frequentemente e in maniera non ergodica. Oggi, come si può vedere dal modello riportato di seguito, il quarto quadrante è quello più affollato.

⁹ Il tema del *sensemaking* (Weick, 1998), così come quello del coordinamento per mutuo adattamento (Thompson, 1967) saranno trattati diffusamente più avanti, nel capitolo 3, e verranno intesi come elementi cardine per il funzionamento dei gruppi di lavoro autonomi autoregolati e performanti.

Fig. 3 – Modello per la rilevazione dell'incertezza ambientale

CAMBIAMENTO AMBIENTALE	Stabile	Bassa incertezza	Bassa-moderata incertezza
	Instabile	Alta-moderata incertezza	Alta incertezza
		Semplice	Complesso
		COMPLESSITÀ AMBIENTALE	

Fonte: Duncan (1972)

Essendo l'ambiente imprevedibile, diventa difficile per chi detiene potere decisionale, formulare previsioni per la progettazione strategica. Difficile anche mantenere il polso rispetto a quelle che saranno le ricadute di determinate azioni intraprese, poiché è improbabile prevederne le conseguenze.

I modelli di *change management* si sono sviluppati per assecondare l'esigenza di passare da un assetto organizzativo O1 nel tempo T1, ad un assetto organizzativo O2 nel tempo T2 (Catino, 2010¹⁰). Tale esigenza è data da un cambiamento dell'ambiente specifico, rispetto al quale l'organizzazione deve reagire per soddisfare la sua necessità di competere e accaparrarsi risorse strategiche. In sostanza, gestire il cambiamento significa far sì che l'organizzazione passi da una situazione T1 in cui la sua forma è *unfit*, ovvero inadatta, ad una in T2 in cui la sua forma è *fit*, adatta, in buona salute. Tuttavia, come si è detto, l'ambiente cambia in maniera continua e rapida; più che di cambiamento si dovrebbe, dunque, parlare di variabilità intrinseca: se il cambiamento è perpetuo, non può essere considerato cambiamento, ma una particolare condizione dell'ambiente organizzativo. Inoltre, quando i cambiamenti sono incrementali, non si è in grado di apprezzarli, di coglierne e distinguerne gli step, le differenze, gli stadi (ad esempio, il cambiamento climatico è in corsa e poiché lo si sta vivendo è complesso

¹⁰ Le riflessioni riportate in questa parte del lavoro sono tratte dalle lezioni del Prof. Catino tenutesi presso Dottorato di Ricerca Qua_si, Università di Milano Bicocca.

percepirne l'incidenza, e questa difficoltà incide ovviamente sui *decision maker* e sulla definizione delle priorità politiche).

Le organizzazioni dunque devono attrezzarsi per assumere un nuovo frame: non definire modelli per il cambiamento, ma individuare nuove vie per la gestione dell'incertezza e dell'inaspettato (Catino, 2009). Nuovi frame per sciogliere l'inspiegabile complessità di scenario.

Ad, essere in crisi, oltre ai modelli e agli approcci del change management, sono anche i modelli per la gestione del rischio. Rischio e incertezza infatti differiscono per una questione fondamentale: il concetto di rischio è legato alla sua calcolabilità ($\text{Rischio} = \text{Probabilità dell'evento} \times \text{la sua Magnitudo}$); l'incertezza, viceversa, è pressoché incalcolabile.

La calcolabilità del rischio ha portato allo sviluppo di modelli e sistemi per la sua gestione che oggi sono stati in parte smentiti. Infatti, la non calcolabilità dell'incertezza rende esplicita l'inadeguatezza dei modelli statistico-matematici. Molte situazioni, come la crisi che stiamo oggi vivendo, si realizzano in condizioni che potremmo definire di *incertezza radicale*, un'incertezza tale da non consentire il passaggio alla dimensione di rischio, ovvero alla possibilità di calcolo della probabilità che determinati eventi avvengano (Catino, 2009).

La trattazione fin qui fatta mette in luce l'esigenza delle organizzazioni di rendersi più leggere, aperte, flessibili, di re-inventare strutture organizzative che consentano loro di agire in un contesto iperturbolento, ipercompetitivo e ad alta incertezza ambientale: insomma, complesso. Approfondiremo di seguito la rilevanza di questa esigenza. A sostegno di quanto espresso finora, si guarderà alla complessità di scenario più nel dettaglio, da tre versanti del mutamento ambientale: quello economico, quello tecnologico e quello sociale.

1.2 I tre versanti della complessità ambientale: quello economico, quello tecnologico e quello sociale

La dimostrazione dell'aumento della complessità ambientale viene trattata approfondendo principalmente tre fattori di cambiamento:

- il fattore economico;
- il fattore tecnologico;
- il fattore sociale.

Vediamoli.

1.2.1 Il fattore economico della complessità ambientale

Sul versante economico, a differenza di quella del 1929, che fu una crisi del solo sistema statunitense, quella odierna è una crisi mondiale.

La crisi che sta attraversando l'economia mondiale presenta connotazioni fortemente differenti da altre crisi cicliche e congiunturali, che si sono verificate negli ultimi trent'anni, e dalla crisi del 1929. Più in generale, le due crisi presentano elementi comuni, ma anche notevoli differenze. Guardando a queste ultime, occorre considerare in primo luogo che l'economia degli Stati Uniti in rapporto all'economia mondiale non appare, oggi, così importante come negli anni Trenta del Novecento. In secondo luogo, nel 1929, la crisi scoppiò dopo diversi anni di crescita del PIL e si manifestò in una brusca e inarrestabile caduta dei valori mobiliari che erano cresciuti con buona continuità dal 1922 e che dal 1927 in poi avevano accelerato considerevolmente la crescita stessa (Castells, 2002). Inoltre, nel 1929, la crisi assunse la consistenza nota anche perché l'azione dei governi e, in particolare, del governo USA, fu radicalmente inadeguata rispetto alle necessità e lo fu per ragioni chiaramente legate alla fiducia nell'azione comunque risanatrice del mercato.

Fra le somiglianze, è bene sottolineare che entrambe le crisi nascono negli Stati Uniti e si propagano altrove. Per la crisi del 1929, la propagazione avvenne attraverso

la caduta del commercio estero aggravata da una politica fortemente protezionistica, attraverso il ritiro di capitali americani investiti all'estero, che crearono notevoli difficoltà al regolare svolgimento delle funzioni creditizie degli intermediari finanziari e specialmente delle banche. Tutto ciò, accompagnato dall'insolvenza di alcune grandi società i cui titoli di credito, sostanzialmente privi di valore, distrussero gli equilibri economico-finanziari di una molteplicità di intermediari finanziari di ogni tipo, causando perdite a soggetti pubblici e privati.

L'avvio di entrambe le crisi trae origine dalla finanza e si estende all'economia di produzione e di scambio, attraverso la caduta della domanda di beni di investimento e di consumo durevole e anche attraverso una politica restrittiva del credito. Si denota, infine, uno scarto temporale comune, tra la crisi finanziaria e la crisi dell'economia reale. Per la crisi attuale, le notizie non positive si susseguono e nessuno sa quale evoluzione potrà registrarsi. Ciò che sembra dominare è l'esigenza assoluta di far ripartire l'economia reale e per questo, occorreranno grandi risorse da immettere in settori economici che, per le loro caratteristiche di forte interdipendenza, siano suscettibili di estendere al massimo gli stimoli per una ripresa sufficientemente vigorosa.

Tre aspetti soprattutto contraddistinguono la crisi attuale dalle precedenti: la gravità, l'estensione, le implicazioni sul modello di sviluppo. La crisi ha avuto origine in ambito finanziario e tra le sue determinanti un ruolo importante lo hanno avuto i processi di finanziarizzazione e di deregolamentazione che hanno caratterizzato l'economia mondiale negli ultimi trent'anni. Tali processi, peraltro, hanno fortemente contribuito ad elevare il tasso di sviluppo dell'economia mondiale e hanno progressivamente modificato la struttura dell'economia dei Paesi più industrializzati.

La crisi obbliga a rivedere quel modello di sviluppo e potrebbe influire anche sui valori prevalenti nella società, sul modello di consumo e sui rapporti tra Stato ed economia: quali saranno i trend relativi alla pressione sulle risorse, all'integrazione economica globale, all'intervento dello Stato nel mercato, all'inflazione, a sistemi fiduciari e di rapporto con gli stakeholder, ai nuovi modelli di consumo, all'ascesa dei mercati emergenti?

1.2.2 Il fattore tecnologico della complessità ambientale

La rivoluzione dei social network entra in azienda, mette al centro le persone e impone una revisione radicale dei modelli organizzativi e dei rapporti con il mondo esterno. Un mix di centralità dell'essere umano, spinta alla partecipazione, emergenza dei contributi e una certa irriverenza verso confini rigidi e gerarchie (O'Reilly, 2005).

La tecnologia del Web 2.0 offre un'occasione per creare organizzazioni più flessibili e dinamiche, in grado di valorizzare risorse e riconfigurare i processi per seguire cambiamenti strategici e organizzativi sempre più veloci.

Ma non si tratta di sola tecnologia poiché la sua valorizzazione come opportunità strategica presuppone un cambiamento profondo nei modelli organizzativi, nella cultura aziendale e nella predisposizione delle persone verso nuove dinamiche lavorative.

Una mentalità nuova sembra emergere, l'idea di un modello basato su una interazione e una collaborazione "sempre e dovunque".

In un contesto sempre più globale e dinamico, ridurre i costi e capitalizzare la conoscenza diventano questioni di sopravvivenza, mentre continuare ad apprendere è l'unica possibilità per stare al passo con un mercato ormai simile ad una grande conversazione.

La capacità di essere trasparenti e di attivare nuovi processi collaborativi tra dipendenti, partner e clienti in uno sforzo di innovazione continuo è la grande opportunità del Web 2.0.

Con gli strumenti Web 2.0, le organizzazioni possono capitalizzare la competenza dei propri dipendenti, aumentare la produttività, snellire i processi, aumentare il vantaggio competitivo, attirare e trattenere i talenti migliori e altro ancora (Figura 4).

Ovviamente, tutto ciò non è poi così semplice, la principale barriera al Web 2.0 è di natura culturale, e numerose sono le sfide organizzative per la sua reale implementazione: in particolare, la mancanza di una cultura della condivisione della conoscenza all'interno delle organizzazioni frena una diffusa adozione di strumenti di cooperazione.

Fig. 4 – Web 2.0 e organizzazione del lavoro



1.2.3 Il fattore sociale della complessità ambientale

Nella società odierna l'individuo si trova ad affrontare nuove problematiche e nuove criticità rispetto al passato. Tra le nuove problematiche sociali, si ritiene di metterne in evidenza principalmente tre: i rapporti relazionali; il fenomeno dell'*ageism* e il *work life balance*.

- **Rapporti relazionali** – L'individuo è chiamato ad agire all'interno di contesti, anche lavorativi, caratterizzati da una instabilità della permanenza delle persone con cui deve interagire e collaborare. Questo richiede una profonda capacità di adattamento da parte del soggetto, di costante sviluppo di competenze relazionali a seconda delle caratteristiche della singola persona e della modalità di interazione che devono essere sviluppate, del tipo di legame che deve essere instaurato e dell'attività che i soggetti sono chiamati a svolgere. La fiducia, lo scambio e la condivisione, concetti che potremmo definire primitivi e caratterizzanti ogni tribù, sono fondamentali per portare a compimento i compiti attribuiti, le attività affidate e che richiedono competenze e conoscenze esperte acquisite in contesti differenti (Sparrowe, Liden, Wayne, Kraime, 2001).
- Le piattaforme del Web 2.0, i social network, creano spazi pubblici di condivisione, una sorta di piazza virtuale, dove anche i legami sociali più tradizionali incontrano

nuovi interrogativi relazionali. Il prof. Giorgio De Michelis, dando un'interpretazione del fenomeno Facebook, ha messo in luce nuovi interrogativi sulle relazioni tra genitori e figli che si incontrano oltre che in casa anche su Facebook. Queste "cose nuove" non sostituiscono in toto le precedenti, ma vi si affiancano: rapporti tra genitori e figli sono da sempre problematici, ma la relazione tra comunità Facebook e comunità reale crea nuove domande a cui rispondere, nuovi comportamenti da agire, nuove regole relazionali da costruire e condividere.

- Nel lavoro, affinché tali relazioni si possano sviluppare, è importante offrire agli individui la possibilità di agire in contesti organizzativi che favoriscono gli scambi, la trasparenza e la visibilità dei risultati del loro operato. La priorità di cambiamento da sostenere consiste nel creare specifiche condizioni che possano incidere sul miglioramento del sistema sociale interno, delle relazioni interpersonali e, in generale, della cultura organizzativa. Deve essere rivolta particolare attenzione al benessere organizzativo come elemento di cambiamento culturale, ridurre i contrasti e i malintesi, agevolare la partecipazione attiva in modo del tutto chiaro e semplice (trasparente), garantendo il contraddittorio e il giusto procedimento in termini relazionali tra due parti. Il benessere organizzativo quindi consolida i rapporti relazionali aumentando le capacità di entrare in contatto con il prossimo.
- **Ageism.** Il termine, coniato da Robert Butler (1976), va ad affiancarsi agli altri come: razzismo, sessismo, classismo e identifica una forma di pregiudizio discriminatorio rispetto all'età. Un problema culturale, perciò, che va di pari passo con la diffusa tendenza a considerare in qualche modo scomoda l'età avanzata. L'evoluzione della società così marcatamente orientata al mercato tende a favorire i giovani cittadini più produttivi a scapito dei più anziani, che sono ritenuti non più produttivi. Il risultato è un più o meno dissimulato *ageism* che va a danno dei più anziani. Fino agli anni Settanta invecchiare era considerato un'eccezione, e la maturità lavorativa era considerata sinonimo di esperienza e di saggezza: oggi non è più così; anzi, si è diffusa una tendenza culturale opposta che vede nelle persone in età matura un impedimento, un rallentamento delle attività quotidiane e lavorative. Si è molto discusso dei mutamenti demografici e dei cambiamenti delle dinamiche familiari.

Quel che ci preme qui sottolineare è che questo pregiudizio culturale che è stato definito *ageism*, si traduce anche in atteggiamenti e comportamenti sul posto di lavoro che consolidano routine lavorative che svalorizzano la produzione. Le prassi aziendali non fanno nulla per arrestare il radicamento di questi stereotipi culturali, anzi in qualche modo li assecondano: basti pensare al tempo entro al quale si sviluppa la carriera dei dipendenti. In genere, a 45 anni il periodo delle promozioni è finito; se non si è fatta carriera è inutile continuare a sperarci. Le carriere si bruciano, quindi, in tempi brevi e il risultato di ciò è una classe dirigente a cui è stato negato il tempo necessario per approfondire, apprendere e interiorizzare conoscenze ed esperienze. Oppure si pensi ai numerosi programmi di selezione e gestione dei *talenti*, termine che di per sé genera nelle persone che superano lo scautinaggio la visione di sé in quanto *star*. Inoltre, come si è detto, le aziende – in prevalenza – non investono in piani di sviluppo per i dipendenti senior; tuttavia, è sensibile l'innalzamento dell'età pensionabile. Il paradosso sta proprio nel fatto che mentre cresce la popolazione di senior in azienda, diminuisce l'attenzione nei suoi confronti. Tra i vincoli alla scelta di investire nella formazione delle figure senior c'è la difficoltà da parte dell'organizzazione a differenziare coloro i quali hanno ancora voglia di apprendere da chi invece preferisce sedere alla propria scrivania in attesa dell'uscita dal mondo del lavoro. Questo mette in luce come la visione dei lavoratori senior sia effettivamente legata ad un approccio culturale pregiudizievole, che troppo generalizza e troppo poco guarda in faccia le persone.

- **Un nuovo mercato del lavoro** – Innalzamento dei livelli di formazione, crescita delle specificità professionali, mutamento delle forme contrattuali del lavoro, sempre meno definite e sempre più provvisorie, tutto questo affiancato ad alte aspettative di realizzazione professionale e richieste di work life balance. In effetti i giovani d'oggi fanno i conti con sogni infranti rispetto al futuro. Un futuro che si protrae sempre più nel tempo, che è sempre più futuribile. Che ne è stato del loro sogni di laurearsi, svolgere un lavoro per i quali si sono formati, crescere in un azienda e realizzare una serie già più o meno determinata di sogni materiali? In effetti si tratta di un sogno infranto, o meglio la strada non è così facile da

percorrere. *L'equilibrio tra le energie dedicate al lavoro e le energie dedicate alla vita privata non sempre è bilanciato*, nonostante ormai tale equilibrio venga riconosciuto come obiettivo strategico per le aziende sia in termini di **sviluppo e performance delle proprie risorse** sia in termini di **fidelizzazione del dipendente**. Diventa importante per se stessi e, conseguentemente, per l'azienda saper integrare le diverse sfere della propria vita utilizzando al meglio il proprio potenziale, garantendo la serenità indispensabile al raggiungimento dei propri obiettivi e al mantenimento della produttività individuale. Ottenere questo risultato non è semplice, l'organizzazione deve individuare soluzioni e strumenti per favorire il benessere degli individui che lavorano al suo interno, riducendo il malessere derivante dall'impossibilità di conciliare il tempo speso per la propria attività lavorativa sempre incerta e quello investito per sé (Sturges and Guest, 2004). L'organizzazione deve essere in grado di garantire il benessere organizzativo, ovvero focalizzare l'attenzione su tutti quei fattori che determinano o contribuiscono a determinare il benessere di chi lavora. Ci si riferisce alla capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori di ogni tipo di occupazione. Per le aziende tutto ciò si traduce nella sfida di riuscire a creare ambienti di lavoro che siano sensibili a questa problematica, che dimostrino attenzione e incrementino soluzioni per favorire il benessere delle proprie risorse, mettendo a punto strumenti e supporti che consentano loro di conciliare i propri tempi con quelli richiesti dall'organizzazione. La costruzione di ambienti lavorativi di qualità sembra perciò essere un'area chiave di investimento per garantirsi l'impegno e la motivazione delle risorse nei confronti degli obiettivi e dei valori aziendali. Si intende sottolineare due aspetti che impattano notevolmente sul governo delle performance dei gruppi di lavoro autonomi e autoregolati così come sull'esigenza della loro presenza nelle organizzazioni, ovvero: il tema dell'eterogeneità e diversità delle risorse umane e dei loro percorsi di vita e crescita professionale; la complessità dei sistemi professionali. Le risorse che popolano le aziende sono identità poliedriche (Butera e Di Guardo, 2009), caratterizzate da una forte tensione

allo sviluppo personale oltre che professionale e che si riconoscono nella identità professionale, organizzativa, di team, generata dal rapporto con i clienti e generata dal rapporto con una rete allargata. La motivazione che spinge verso situazioni professionali sfidanti è la pretesa di un'alta qualità professionale intesa come opportunità di sviluppo, autonomia, responsabilità e ricompense non solo monetarie. Si tratta di professioni dinamiche, dove si diffonde la consapevolezza che la mobilità generi apprendimento e alimenti il capitale umano della persona.

La trattazione fin qui fatta mette in luce l'esigenza delle organizzazioni di rendersi più leggere, aperte, flessibili, di re-inventare strutture organizzative che consentano loro di agire in un contesto tanto complesso, caratterizzato da un'alta incertezza ambientale, e sfidato su più versanti.

Vediamo allora perché l'organizzazione del lavoro diventa un problema sfidante.

1.3 Perché l'organizzazione del lavoro diventa un problema sfidante?

I mutamenti economici, tecnologici e sociali in cui operano e si sviluppano le organizzazioni impongono nuove sfide organizzative. L'ambiente iperturbolento, lo sviluppo tecnologico e una nuova socialità intimano all'organizzazione di pensare a se stessa secondo un paradigma organizzativo che le consenta di affrontare quattro principali ordini di problemi:

1. **l'aumento del potenziale individuale** delle risorse che lavorano nelle organizzazioni. Le risorse sono sempre più formate, con un ampio bagaglio di conoscenze specialistiche e di capacità lavorative, con alte aspettative di realizzazione e una forte attitudine alla collaborazione e alla flessibilità;
2. **la conoscenza a disposizione delle organizzazioni trasborda dai confini organizzativi e non è circoscrivibile.** Tutto ciò che comunemente rientra nella concettualizzazione del Web 2.0 apre davvero le porte a una conoscenza diffusa e accessibile, ma impone anche la sfida di individuare forme organizzative in grado di

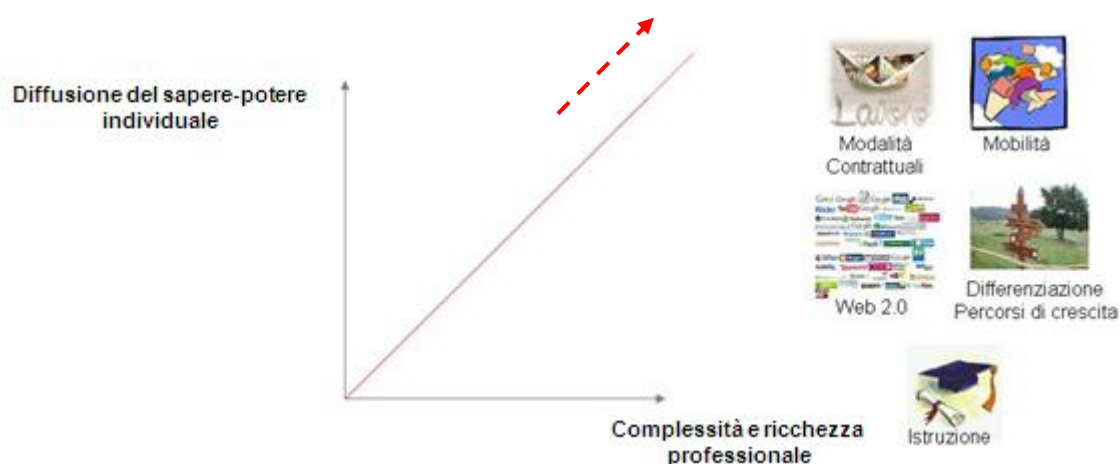
sfruttare tale potenziale e di gestire la conoscenza in entrata e in uscita dall'organizzazione;

3. i sistemi di regolazione fondamentali delle attività organizzative, ovvero **la cooperazione intrinseca, la comunicazione estesa, le conoscenze condivise e le comunità professionali, si moltiplicano in maniera esponenziale, eludendo i confini delle organizzazioni** e divenendo una forma di regolazione e coordinamento non solo tra le persone ma anche tra i diversi soggetti organizzativi che operano sui medesimi ambiti di azione;
4. **le dimensioni spazio-temporali assumono forme sempre più fluide.** L'open innovation, le social enterprise, le open enterprise, le adaptive enterprise, sono solo alcuni dei termini con cui vengono indicate organizzazioni che investono su strumenti di collaborazione per i loro "dipendenti" basati sulle tecnologie del Web 2.0, rivolte anche ai consumatori, in un'ottica di superamento dei confini spazio-temporali.

Inoltre, riprendendo quanto definito da Butera nel volume *I frantumi ricomposti* (1972), e guardando agli elementi di caratterizzazione delle forme organizzative del lavoro – ovvero il grado di complessità e ricchezza professionale e il grado di diffusione del sapere-potere individuale –, emerge chiaramente la crescita sia del grado di complessità e ricchezza professionale, sia di diffusione del sapere-potere individuale (Figura 5).

Se facessimo lo sforzo di descrivere le due dimensioni pensando alle forme organizzative del lavoro di oggi, probabilmente ci accorgeremmo di come entrambe le variabili stiano crescendo in maniera davvero significativa.

Fig. 5 – Complessità e Ricchezza Professionale / Sapere e Potere Individuale



Proviamo a riflettere rispetto alle seguenti considerazioni:

- i luoghi aziendali legittimati a ricevere informazioni e conoscenze dall'ambiente e ad interpretarle ampliano sempre più i loro margini di azione, tanto che diventa davvero complesso individuarne e definirne i confini;
- le fonti di potere formalmente riconosciute e i confini dei processi decisionali sono sempre meno chiari e definiti poiché tutti gli individui sono chiamati a partecipare al processo decisionale, ad esprimere la propria opinione abbandonando ogni timore;
- la standardizzazione burocratica, già tanto criticata nel post fordismo, è oggi un chiaro sintomo di inadeguatezza organizzativa nonché di obsolescenza delle forme organizzative del lavoro. Infatti, unità organizzative e ruoli hanno un livello di differenziazione molto alto;
- l'integrazione tra le unità organizzative è elemento indispensabile sia per raggiungere obiettivi prestabiliti sia per soddisfare le esigenze di acquisizione di conoscenze esperte e specialistiche da parte del lavoratore;
- lavoro manuale e lavoro intellettuale sono combinati. La crescita del numero di knowledge worker non implica la scomparsa del lavoro manuale, piuttosto si assiste ad una integrazione tra le figure. Spesso è necessario che il lavoratore sappia utilizzare le sue conoscenze esperte per la realizzazione di attività materiali;

- la stratificazione professionale, l'esistenza di ruoli all'interno dell'organizzazione non implica assolutamente una struttura gerarchica; vi è cooperazione indipendentemente dalla stratificazione professionale;
- le modalità gestionali del lavoro, le forme di incentivazione, la mobilità e la formazione continua sono aspetti rilevanti per il lavoratore che basa la sua attività sulla conoscenza e sulla sua crescita professionale, non aziendale;
- gli output dei processi di lavoro non sono immediatamente tangibili, poiché gli individui lavorano prevalentemente sull'immateriale e i loro output, e quindi il loro lavoro, sono difficilmente misurabile e valutabile. Il loro processo di lavoro, tuttavia, prevede anche la realizzazione di output materiali; ciò dipende dal tipo di lavoratore che viene preso in considerazione. Ad esempio, un ricercatore produrrà in misura prevalente un output immateriale e intangibile, mentre un tecnico di progettazione o di prodotto oltre ad un lavoro immateriale è artefice anche di prodotti tangibili.

Per quanto detto emerge chiaramente la crescita sia del grado di complessità e ricchezza professionale, sia di diffusione del sapere-potere individuale. L'evidenza di questa traiettoria non appare tuttavia sufficiente per comprendere appieno le esigenze delle attuali e/o auspiccate forme organizzative del lavoro, ne tantomeno, il loro modo di configurarsi.

Ad apparire certe sono le parole d'ordine di tale paradigma: **apertura, trasparenza, socialità e adattività**, imperativi organizzativi che consentono di governare in modo appropriato ed affidabile il crescente grado di complessità e ricchezza professionale e il crescente grado di diffusione del sapere-potere individuale dei lavoratori.

Sulla scia di quanto sostenuto da Butera (1972), secondo cui il sistema statunitense, con la crisi del sistema produttivo, si vedeva costretto ad abbandonare la forma fordista dell'organizzazione del lavoro, così anche oggi possiamo dire di essere di fronte a una crisi interpretativa ed esplicativa delle teorie dell'organizzazione. Queste sembrano non muoversi alla stessa velocità dei cambiamenti. Oggi come allora, siamo nuovamente di fronte a una crisi non solo economica e finanziaria, probabilmente di portata assai superiore alle precedenti, ma anche culturale:

economia, tecnologia, forme di socialità stanno mutando in maniera rapida e incontrollata, quasi si trattasse di una rivoluzione culturale, cosa che inevitabilmente comporta la necessità di ripensare le forme organizzative del lavoro.

Tab. 1 – La crisi del post fordismo e la crisi attuale

CRISI DEL POST FORDISMO	CRISI ATTUALE
La flessibilità intesa come passaggio dalla quantità alla qualità del prodotto e del lavoro, come polivalenza funzionale del lavoratore e valorizzazione della qualifica e abilità non viene realizzata. La flessibilità si traduce in flessibilità numerica e organizzativa.	La flessibilità accompagna l'individuo in tutto il corso della sua vita e rende difficile la costruzione della propria carriera e della propria identità. La precarietà del lavoro si riflette anche a livello individuale.
La pressione a cui sono sottoposti i lavoratori in termini di orario di lavoro.	Le costanti pressioni a cui gli individui devono far fronte, soprattutto in termini di instabilità.
Vengono introdotte modifiche marginali alla logica organizzativa: le innovazioni di prodotto non vengono associate a quelle di processo.	Le innovazioni dal punto di vista organizzativo vengono realizzate pensando alla logica di business, senza considerare le esigenze del soggetto.
Il dualismo del mercato del lavoro in base al genere e la distinzione fra <i>peripheral</i> e <i>core worker</i> incrementa le differenze sociali.	Esclusione dal mercato dei soggetti con un livello di istruzione inadeguato per far fronte alle esigenze delle organizzazioni che operano in un ambiente globale e turbolento.
Questi fattori hanno degli effetti non solo da un punto di vista organizzativo ed economico, ma anche sociale; perciò possiamo parlare, in entrambi i casi, di una CRISI che riguarda sia l'ambito ECONOMICO/ORGANIZZATIVO che quello SOCIALE .	

La difficoltà di adattamento dell'organizzazione è chiara: troppo fulminei i cambiamenti e troppo incerti gli ambienti per continuare a pensare alla struttura organizzativa in termini di lungo periodo. Alle organizzazioni è richiesta una reale ed assoluta flessibilità organizzativa, per cambiare e modellarsi in base alle necessità del momento.

Le imprese in passato avevano due ordini di problemi da affrontare:

1. gestire delle risorse con livelli di competenza medi nello svolgimento di attività ripetitive in modo competente, efficiente e diligente;
2. produrre dei beni e dei servizi complessi in grande quantità e attraverso una corretta gestione delle risorse disponibili.

Il vero **problema** era quindi quello di raggiungere l'efficienza, essere in grado di agire e produrre con la massima efficacia e con il minimo di scarto, di spesa, di risorse e di tempo impiegati, e realizzare delle economie di scala, ovvero aumentare la scala di produzione diminuendo il costo medio unitario di produzione. Le **soluzioni** adottate per raggiungere tali obiettivi erano:

1. strutture gerarchiche;
2. ruoli chiari e ben definiti;
3. obiettivi a cascata;
4. ruoli e procedure elaborate.

In un ambiente competitivo come quello odierno le organizzazioni devono essere efficienti, ma al tempo stesso flessibili e con una grande capacità di adattamento ai continui cambiamenti; audaci, innovative e veloci, ma allo stesso tempo in grado di creare valore aggiunto e profitto.

Ciò che sembra emergere è un cambiamento nei valori che guidano l'organizzazione: da gerarchia e burocrazia, a innovazione e cambiamento, trasparenza, costante coinvolgimento e creazione, diffusione di conoscenze all'interno delle imprese e tra organizzazioni diverse, coniugata alla capacità di trasferirle in attività che producano valore per l'impresa, in nuovi prodotti e servizi. Valori che guidano l'organizzazione sulla strada della condivisione delle conoscenze, al di là delle resistenze individuali, attraverso sistemi sociali che generino un clima di fiducia reciproca, stima e rispetto tra i lavoratori.

Tuttavia, per natura, le organizzazioni sono sempre andate in cerca di stabilità. La stabilità organizzativa comporta quanto segue:

- organizzazioni come configurazioni stabili di persone, strutture, processi, competenze e valori;
- una volta che una politica generale si è consolidata, le organizzazioni tendono ad adottare un modo predefinito di fare le cose.
- se un'organizzazione ha successo ciò tenderà a rinforzare le modalità di lavoro esistenti;

- la stabilità garantisce efficienza. Pertanto, periodi di stabilità sono necessari per il funzionamento corretto di un'organizzazione.

Questo molto spesso comporta effetti perversi e innesca circoli viziosi che portano le organizzazioni a commettere quelli che sono stati poi riletti da Sheth (2007) come i vizi capitali delle aziende¹¹. Non è impresa semplice dunque quella di cui si sta parlando.

1.4 In conclusione

I mutamenti economici, tecnologici e sociali in cui operano e si sviluppano le organizzazioni impongono nuove sfide organizzative. L'ambiente iperturbolento, lo sviluppo tecnologico, e una nuova socialità impongono all'organizzazione di pensare a se stessa secondo un paradigma organizzativo che le consenta di affrontare quattro principali ordini di problemi: l'aumento del potenziale individuale; la sconfinatezza della conoscenza a disposizione delle organizzazioni che trasborda dai confini organizzativi e non è circoscrivibile; il moltiplicarsi dei sistemi di regolazione fondamentali delle attività organizzative (cooperazione intrinseca, comunicazione estesa, conoscenze condivise e comunità professionali), che divengono una forma di regolazione e coordinamento non solo tra le persone ma anche tra i diversi soggetti organizzativi che operano sui medesimi ambiti di azione; infine, le dimensioni spazio-temporali assumono forme sempre più fluide.

Le parole d'ordine di tale paradigma sono: **apertura, trasparenza, socialità e adattività**, imperativi organizzativi che consentono di governare in modo appropriato ed affidabile il crescente grado di complessità e ricchezza professionale e il crescente grado di diffusione del sapere-potere individuale dei lavoratori.

¹¹ I fattori dell'inerzia organizzativa sono:

1. di natura umana (protezione interessi individuali, mantenimento status quo);
2. le rigidità strutturali (routines e procedure);
3. le rigidità cognitive (abiti mentali, credenze consolidate);
4. i fattori di lock-in (investimenti specifici, impegni di lungo periodo);
5. la path dependency (storia, percorsi di apprendimento specifico);
6. la tendenza ad accontentarsi (difesa della posizione esistente).

Per un approfondimento sull'argomento, si rimanda alla pubblicazione di Minelli e Reborà (2007).

PARTE SECONDA

I gruppi di lavoro autonomi, autoregolati e performanti

2. DAL MODELLO MECCANICO AI MODELLI ORGANICI – LA TEORIA SOCIOTECNICA E L’IMPATTO SULLE ORGANIZZAZIONI

Contenuto

La prima parte del capitolo evidenzia l’evoluzione delle strutture organizzative e dell’organizzazione del lavoro attraverso il passaggio da un modello meccanico di organizzazione che ha caratterizzato la seconda rivoluzione industriale ad un modello organico in cui le strutture formali, organigrammi e mansionari, lasciano il posto a strutture autoregolate, autonome e flessibili.

La seconda parte inquadra il valore, il ruolo e le responsabilità di un gruppo autonomo e indica i criteri che possono essere utilizzati per comprendere il livello e il tipo di autonomia presente all’interno del gruppo.

Dopo aver approfondito il tema dello scenario, la ricerca si appresta a dar conto della tesi da cui muove: *date le caratteristiche ambientali descritte, data la turbolenza e l’incertezza che qualificano l’ambiente è preferibile richiedere all’organizzazione di avere una struttura organizzativa fondata su modalità prescrittive oppure di esse dotata di micro strutture con capacità adattive e di flessibilità per cogliere i segnali deboli, costruire il senso delle situazioni e autoregolarsi per raggiungere gli obiettivi dell’organizzazione stessa?*

A partire dalla definizione data di gruppo di lavoro autonomo e autoregolato¹² il capitolo è dedicato all’approfondimento del concetto di **autonomia** di un gruppo di

¹² *Un’unità organizzativa, di piccole dimensioni, che gestisce in maniera autonoma i propri processi operativi, dove le dinamiche sociali regolano il raggiungimento degli obiettivi, secondo procedure variabili, attività eterogenee e modalità non prescrittive.*

I gruppi di lavoro autonomi, si adoperano per il raggiungimento degli obiettivi comuni e condivisi autoregolandosi, sviluppando cioè le seguenti capacità:

lavoro, intesa come **la dimensione lasciata alle dinamiche sociali di un gruppo nel raggiungimento degli obiettivi.**

Prima però di parlare di autonomia, si ritiene fondamentale dare conto del perché si ritiene che le organizzazioni *team based* siano le più idonee ad affrontare i turbamenti ambientali dei nostri tempi.

2.1 Premessa

Fin dalle sue origini, l'organizzazione aziendale è stata caratterizzata da un evolversi di interazioni tra uomini, strumenti e procedure. Premessa di ogni lettura e analisi dell'organizzazione è la definizione del tipo di approccio con il quale si guarda all'organizzazione stessa. Si tratta di vedere i modi abituali di leggere e pensare all'organizzazione nell'intento di costruire una mentalità organizzativa realistica, capace cioè di cogliere effettivamente la natura dei fenomeni organizzativi.

Ripercorrendo le concezioni che hanno segnato la teoria e la prassi organizzativa si assiste al tentativo di passare da un'idea assolutistica (ovvero delle leggi date e non modificabili) ad un'idea relativistica (concezione probabilistica di come l'organizzazione può essere strutturata).

Due sono le concezioni organizzative assolutistiche: la concezione meccanicistica e la concezione organicistica.

La prima è fondata sulla convinzione che, riproducendo nell'organizzazione lo stesso ordine seguito per le macchine, si possa ottenere un risultato standardizzabile, ripetibile e inalterato nel tempo (Butera, 1990b). Sul principio di riproducibilità si sono sviluppati la concezione di organizzazione e i modelli di organizzazione del lavoro e delle imprese (idea Taylorista del lavoro – catena di montaggio). A partire dal principio di riproducibilità si sono profusi grandi sforzi nello studio delle modalità da seguire per

-
1. di sentirsi appartenenti ad una comunità tesa all'obiettivo;
 2. di essere affidabili nel raggiungimento degli obiettivi e nell'ottemperanza delle responsabilità assunte;
 3. di cooperare attraverso il coordinamento per mutuo adattamento;
 4. di essere dotati di flessibilità operativa e procedurale.

ripetere le stesse azioni efficacemente, partendo dal presupposto che l'organizzazione non è un luogo artistico ove creare un risultato eccezionale, ma un ambito in cui è necessario produrre grandi quantità mantenendo lo stesso livello di qualità (Lawrence, Lorsch, 1986). Nel corso di tali approfondimenti però è emersa la sostanziale diversità tra la struttura di una macchina e quella di un'organizzazione: la presenza, nella seconda, del fattore umano ha enfatizzato l'esigenza di umanizzazione tanto da idealizzare le organizzazioni incentrate sull'uomo, sui suoi bisogni, obiettivi, desideri. All'idea meccanicistica si è sovrapposta la concezione organicistica che interpreta l'azienda non più secondo un modello meccanico, ma secondo un modello organico in cui l'aumento della produzione e della produttività vengono ricercati indirettamente, innalzando la motivazione e la soddisfazione dei lavoratori (Butera, 1990b). L'organizzazione che comprende l'uomo può essere paragonata ad un organismo in quanto costituita da diversi livelli di complessità, da una molteplicità di sottosistemi tra loro variamente connessi, un sistema di regolazioni basate su dei feedback semiautomatici che garantiscono una serie di sincronie, di allineamenti, di flessibilizzazioni (Thompson, 1967).

Tab. 2. – Sistema meccanico Vs Sistema organico

SISTEMI MECCANICI	SISTEMI ORGANICI
1. Enfasi sulla suddivisione dei compiti e sulla differenziazione	1. Scarsa enfasi sulla specializzazione e sulla standardizzazione tranne nei casi in cui ci si può realisticamente attendere un contributo rilevante ai compiti e agli obiettivi complessi
2. Gli specialisti funzionali cercano i mezzi tecnici per l'espletamento dei loro compiti	2. Viene posto l'accento sulla conoscenza specialistica e sull'esperienza, e sul contributo ai compiti e agli obiettivi complessivi
3. I supervisori, a ciascun livello gerarchico, cercano di conciliare e integrare le performance delle funzioni che fanno loro riferimento	3. I compiti individuali vengono continuamente ridefiniti attraverso l'interazione con le altre posizioni
4. I diritti, gli obblighi, e le tecniche proprie di ciascuna posizione funzionale vengono definiti e assegnati in modo preciso	4. La responsabilità e gli obblighi sono definiti in modo vago; i problemi devono essere affrontati da ciascuno
5. L'autorità, il controllo e la comunicazione sono di natura gerarchica	5. Gli impegni dell'organizzazione sono definiti in senso ampio, non in senso tecnico e ristretto
6. Si assume che chi è a capo della gerarchia possieda la conoscenza necessaria per la riconciliazione delle funzioni	6. L'autorità, il controllo e la comunicazione sono derivati dagli interessi e dai bisogni comuni, e non si basano strettamente sugli obblighi espressi in mansionario
7. Esistono alti livelli di interazione verticale tra superiori e subordinati	7. La conoscenza e la competenza sono egualmente distribuite lungo la scala gerarchica. L'esatta collocazione dipende dalla natura del problema
8. Il contenuto della comunicazione pone l'accento sulla direzione e sugli ordini	8. Esistono alti livelli di interazione laterale fra i partecipanti: la consultazione prende il posto del comando
9. La lealtà all'organizzazione e l'obbedienza ai superiori sono condizioni per il mantenimento dell'impegno	9. Il contenuto della comunicazione pone l'accento sull'informazione e sui consigli
10. Il prestigio è collegato al raggiungimento di una posizione di responsabilità nell'organizzazione (locale)	10. L'attenzione agli obiettivi è più importante della lealtà e dell'obbedienza

Fonte: Burns e Stalker (1961)

La tabella vuole mettere in luce le principali differenze tra i due modelli precedentemente esposti.

Le forme meccanicistiche dell'organizzazione sono caratterizzate da alti livelli di complessità, formalizzazione e centralizzazione. Nelle organizzazioni meccanicistiche, il lavoro viene suddiviso in molti compiti altamente specializzati (elevata complessità); ai lavoratori viene lasciata poca libertà nello svolgimento dei propri compiti, e regole e

procedure vengono attentamente definite (elevata formalizzazione); inoltre, c'è una ristretta partecipazione ai processi decisionali che tendono a svolgersi tutti ai livelli superiori del management (elevata centralizzazione).

Le forme organicistiche sono l'opposto di quelle meccanicistiche. Mentre le organizzazioni meccanicistiche sono complesse, formali e centralizzate, quelle organicistiche sono relativamente semplici, informali e decentralizzate. Rispetto alle organizzazioni meccanicistiche, gli impiegati di organizzazioni organicistiche, come agenzie di design o laboratori di ricerca, tendono ad essere meno specializzati nel loro orientamento (cosa che rispecchia una minore complessità strutturale e una maggiore libertà nello svolgimento delle loro funzioni, dunque una minore formalizzazione); inoltre, molti processi decisionali si svolgono ai livelli inferiori della gerarchia (decentralizzazione).

Esempi di sistemi meccanici si possono ritrovare in ogni tipo di organizzazione. Le operazioni produttive, soprattutto quelle che si avvalgono di linee di assemblaggio, sono spesso sistemi meccanici, al pari degli uffici di ammissione agli ospedali, delle segreterie universitarie e delle agenzie di collocamento. Un punto messo in luce da Burns e Stalker (1961) è che, nei sistemi meccanici, l'autorità, i requisiti informativi, le attività e le competenze tecniche di ogni data posizione sono definiti in modo estremamente preciso.

L'obiettivo di un sistema strutturale meccanico è quello di mantenere un sistema produttivo stabile, ma tale rigidità può anche risultare controproducente.

Un esempio aiuta a chiarire meglio questo concetto:

Un consulente racconta di uno scoraggiato manager della Xerox che aveva cercato per nove mesi di ottenere l'approvazione a un aumento della sensibilità delle fotocopiatrici destinate al mercato egiziano, dove è abbastanza usuale che venga fotocopiato materiale scritto a matita. Un altro dirigente della Xerox ricorda l'incubo del passaggio dalla fase concettuale a quella ingegneristica dello sviluppo di un nuovo prodotto. Ciò che doveva essere portato a termine in un paio di settimane richiese più di un anno. I controlli e le valutazioni erano tali da impedire grossi errori, ma anche lo sviluppo di novità rivoluzionarie. È per tale motivo, egli afferma, che le principali innovazioni tecnologiche sono venute dalla Kodak e dai giapponesi e non dalla Xerox (Gerloff, 1989).

Problemi come questi hanno spinto molte aziende ad allentare le proprie strutture.

L'esigenza è quella di preparare l'azienda ad essere flessibile per rispondere in modo efficace al mutamento ambientale.

La flessibilità è il punto forte della struttura organica, gli individui definiscono i propri compiti e continuano a ridefinirli man mano che le circostanze lo richiedono.

Il passo successivo è avvenuto negli anni '60 con la nascita della scuola sistemica (Grasso, 2003), che, osservando quanto i fattori di instabilità dell'ambiente esterno condizionassero la vita di un'organizzazione, propose un ampliamento delle classiche attività manageriali (previsione, organizzazione, guida, coordinamento e controllo) con quelle della pianificazione strategica e dell'analisi dei fattori esterni.

Nell'evoluzione del concetto organizzativo la visione sistemica dell'organizzazione, unitamente all'utilizzo della metafora biologica che paragona l'azienda al corpo umano, ha fatto convergere le diverse teorie organizzative verso una visione integrata, in cui si conciliavano i diversi punti di vista fino a quel momento presi in considerazione: quello umano e quello sociale, quello strutturale e quello tecnico. Si è prodotta così la "svolta sistemica" nell'evoluzione del pensiero organizzativo, con l'analisi dell'organizzazione come sistema sociotecnico (*Ibidem*): l'aspetto tecnico e quello umano sono strettamente interdipendenti, si influenzano sempre reciprocamente. Ogni intervento sull'organizzazione deve quindi basarsi su un'analisi contestuale e sistemica dei due ordini di fenomeni, come vedremo nel paragrafo successivo.

2.2. Il team come entità organizzativa

L'organizzazione tipica del periodo industriale era gigantesca, gerarchica, permanente, dall'alto verso il basso, meccanicistica, adatta a fabbricare prodotti ripetitivi o ad adottare decisioni ripetitive in un contesto economico stabile.

Oggi questo modello è stato letteralmente spazzato via da nuove situazioni, da nuove esigenze. L'organizzazione odierna tende verso gerarchie più piatte; ha un vertice meno pesante; consiste di piccole componenti di natura non permanente,

ciascuna dotata di un livello di autonomia sempre maggiore; ma, soprattutto, è un'organizzazione capace di assumere due o più configurazioni strutturali a seconda delle circostanze. Le nuove organizzazioni virtuali, poi, non fondano più il loro vantaggio competitivo esclusivamente su tecnologie, strutture e procedure, ma soprattutto sulle persone, su come queste si rapportano all'organizzazione e su come l'organizzazione si rapporta a loro e all'ambiente esterno. In queste organizzazioni l'introduzione di nuove tecnologie non si riduce quindi alla creazione di una sequenza determinata di passi da seguire, secondo una logica di causa-effetto, ma significa accettare la complessità del fenomeno; la relatività delle possibili opere di pianificazione a lungo termini, implica l'istituzione di un nuovo patto di lealtà e fiducia con le persone (Czarniawska, 2000).

Oggi una nuova serie di strumenti di management perfezionati consente di gestire meglio che in passato usando sistematicamente e selettivamente le informazioni, coinvolgendo i team di collaboratori, orientandosi verso la qualità, concentrandosi sull'innovazione. Ed è proprio in questo cambiamento di scenario che si inserisce il primo aspetto da noi trattato: il crollo delle "mura" organizzative. Più specificamente, ai precedenti modelli di comportamento, ingabbiati e bloccati da rigide linee di demarcazione tra livelli e funzioni organizzative, si sostituisce un modo di operare trasversale. Non vengono più utilizzate tali linee di demarcazione per separare persone, funzioni, processi e luoghi, ma, al contrario, si cerca di rendere permeabili tali barriere al fine di trasferire velocemente idee, informazioni, decisioni, competenze, incentivi ed azioni proprio là dove esse risultano più necessarie (*Ibidem*).

I confini relativamente rigidi che contraddistinguevano la maggior parte delle precedenti organizzazioni diventano permeabili e in costante evoluzione e si autoregolano. Oggi i cambiamenti non sono più controllabili. L'organizzazione deve perciò essere libera di seguire l'onda del cambiamento e muoversi in nuove direzioni. Deve essere veloce e flessibile, capace di mutare e di innovarsi costantemente. Ma, affinché ciò sia possibile, quattro tipi di confini devono essere resi più permeabili (De Bernardis, Distratis, Ferrari e Nunziata, 2007):

1. *Confini verticali* – le linee di separazione tra gradi e livelli. Rendendo più permeabili questi confini, la posizione gerarchica occupata passa in secondo piano rispetto alla competenza. In questo modo, migliora e si accelera il processo decisionale, in quanto le decisioni vengono adottate con una maggiore attenzione alla loro implementazione pratica, e una maggiore considerazione delle idee provenienti da tutti i livelli dell'organizzazione.
2. *Confini orizzontali* – le linee di separazione tra funzioni e discipline. Rendendo più permeabili questi confini vengono meno le lotte intestine per il comando del territorio e del potere, lasciando spazio ad una maggiore attenzione per la soddisfazione delle esigenze del cliente.
3. *Confini esterni* – le linee di confine tra l'azienda ed i suoi fornitori, clienti e legislatori. Tradizionalmente le aziende stabiliscono con i propri interlocutori esterni relazioni basate su ruoli ben definiti, e trattano con essi mediante negoziazioni, contrattazioni sul prezzo, esercitando pressioni, negando informazioni, mettendo in competizione fra loro clienti e fornitori.
4. *Confini geografici* – le linee di separazione fra aree geografiche, culture, mercati. Rendendo più permeabili i confini geografici, l'impresa può beneficiare maggiormente e più rapidamente delle innovazioni conseguite a livello globale.

Il team o gruppo di lavoro è la struttura organizzativa che più si adatta a tale trasformazione¹³. Nel gruppo di lavoro (*working team*), oltre alla interdipendenza del destino emerge un altro aspetto caratterizzante, che si può definire “interdipendenza del compito”, quando cioè esiste un obiettivo da raggiungere, un compito da assolvere, tale che i risultati di ciascun membro hanno implicazioni per i risultati degli altri. Questa interdipendenza può essere definita “positiva” quando dà luogo all'instaurarsi di sentimenti di cooperazione e coesione tra i membri, favorendo una migliore prestazione del gruppo; oppure “negativa” quando prevale la competizione

¹³ In letteratura si trovano varie concettualizzazioni del termine “gruppo”, che differiscono per le teorie di riferimento e per i “fattori chiave” che vengono maggiormente posti in luce a seconda che i membri condividano una esperienza, un destino oppure l'esistenza di una certa struttura sociale formale o informale, o ancora “l'interazione faccia a faccia”. La parola “gruppo” può essere comunemente usata per referenti diversi, gruppi di famiglia, gruppi di interesse, gruppi di lavoro su quali focalizzeremo l'attenzione.

che conduce a insicurezza, riduzione della coesione e peggioramento della prestazione complessiva (Levi e Slem, 1995).

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 (Lawler, 1992). La teoria “dei gruppi ottimali” si basa sul concetto di interazione degli elementi che compongono il gruppo; l’interazione si sviluppa intorno a due concetti essenziali (Ibidem):

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

Il primo fattore consente l’utilizzo dell’energia apportata dai membri per il raggiungimento dello scopo, rendendo possibile la distinzione tra il gruppo e la semplice somma degli individui. A questo punto anche altri aspetti assumono un’importanza determinante: il legame tra i membri, la composizione del gruppo, la qualità degli obiettivi. Affinché si possa sviluppare un gruppo è necessario che le persone siano motivate a mobilitarsi per il raggiungimento dello scopo, che vi sia una adeguata giustificazione della quantità d’energia necessaria per raggiungerlo, che gli obiettivi vengano dati in modo chiaro e tale da permettere la partecipazione e il coinvolgimento di tutti. Risulta così essenziale che per la formazione di uno scopo comune vi sia l’armonizzazione delle diverse percezioni dello scopo, la costruzione di senso da parte del gruppo (Weick, 1988, 1993, 1995; Weick, Sutcliffe e Obstfeld, 2005). Gli obiettivi devono essere, oltre che chiari, stimolanti per tutti i membri, in modo da permettere che venga attivata una stessa linea d’azione.

Il secondo elemento che assume grande rilievo sono i rapporti che si instaurano all’interno del gruppo. La natura di tali rapporti influisce sulla possibilità che un gruppo si formi: in questa fase è cruciale 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.

Per attivare un gruppo di lavoro è dunque necessario che i componenti del gruppo sappiano in anticipo quale sia il compito del gruppo e, pertanto, è necessario che vi sia una esplicitazione ex-ante dei seguenti punti e criteri (Westwood, 1992):

- finalità del gruppo;
- obiettivo chiaro e realistico, definendo la necessità di avere soluzioni ottenibili con la convocazione di un gruppo di lavoro specifico;
- *commitment* formale;
- interesse comune da parte dei membri del gruppo con fiducia reciproca ed equità all'interno del gruppo;
- risorse adeguate per svolgere delle attività (tempo, risorse finanziarie, competenze, attitudini).

L'esistenza di queste condizioni assicura che il team sia ben orientato e coeso al fine di iniziare a lavorare in un contesto che permetta l'espressione delle operatività e il raggiungimento degli obiettivi.

I vantaggi del gruppo di lavoro sono molti e possono essere così definiti:

- *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*.

Vi è inoltre una maggior diffusione delle conoscenze con una loro capitalizzazione all'interno dell'organizzazione. Il tutto porta sicuramente ad una diminuzione delle possibilità di errore nella decisione. Lavorare all'interno di un gruppo fa sì che vi sia una concorrenza di esperienze e conoscenze che permettono, se ben gestite, di raggiungere il risultato atteso e arricchire notevolmente le potenzialità diagnostiche e terapeutiche.

Il gruppo, tuttavia, oltre ad essere una grande risorsa, può essere anche fonte di possibili incoerenze e conflittualità. Le principali criticità del gruppo di lavoro sono la conflittualità, la deresponsabilizzazione parassitaria, la polarizzazione e la propensione al rischio.

I *conflitti* in un gruppo sono da considerare una “fisiologica” situazione di lavoro (se la produttività e le relazioni sono mantenute entro limiti accettabili e “normali”). La finalità da porsi è quella di massimizzare i conflitti positivi (confronto costruttivo e professionale) e minimizzare i conflitti negativi (scontri di tipo relazionale per problemi di potere). La conflittualità può far arrivare il gruppo allo stallo con aumento dei costi e della motivazione. Una delle cause di possibile conflitto è la trasmissione dei messaggi durante la discussione nel gruppo. Il messaggio trasmesso, infatti, ha sempre due aspetti: un primo aspetto è relativo al contenuto del messaggio – cioè gli aspetti concreti e di merito –, che può essere in grado di attivare conflitti “positivi”; il secondo aspetto della relazione è la forma espressiva – il tono mite o aggressivo, e così via –, che può attivare conflitti “negativi” (Levi e Slem, 1995).

La *deresponsabilizzazione parassitaria* è un fenomeno per il quale all’interno del gruppo vi possono essere delle persone che si responsabilizzano ed assumono atteggiamenti di non osservazione del singolo che portano alla creazione di “pregiudizi” che rendono meno affidabile l’analisi della realtà e la successiva decisione.

La *polarizzazione* è un fenomeno per il quale all’interno del gruppo le posizioni di maggioranza o a più alta intensità espressiva e/o di assertività tendono ad inibire la minoranza o il “non allineato” e a perdere le posizioni dei punti di vista di alcuni partecipanti. Questo fenomeno incrementa il rischio di errore nelle decisioni.

La *propensione al rischio* è il fenomeno per il quale all’interno del gruppo si può sviluppare un aumento della tendenza ad adottare soluzioni più rischiose, in quanto condivise con un maggior numero di persone. Tutto questo per la comparsa di un falso senso di sicurezza, poiché la decisione rischiosa, condivisa da un più alto numero di persone, porta alla diminuzione della prudenza.

Se nel contesto attuale le strutture organizzative più diffuse sono quelle team based, è utile interrogarsi su quali siano le strutture organizzative team based più

adatte dato il contesto strategico nel quale le organizzazioni sono chiamate ad operare.

2.2.1 La direzione dei gruppi

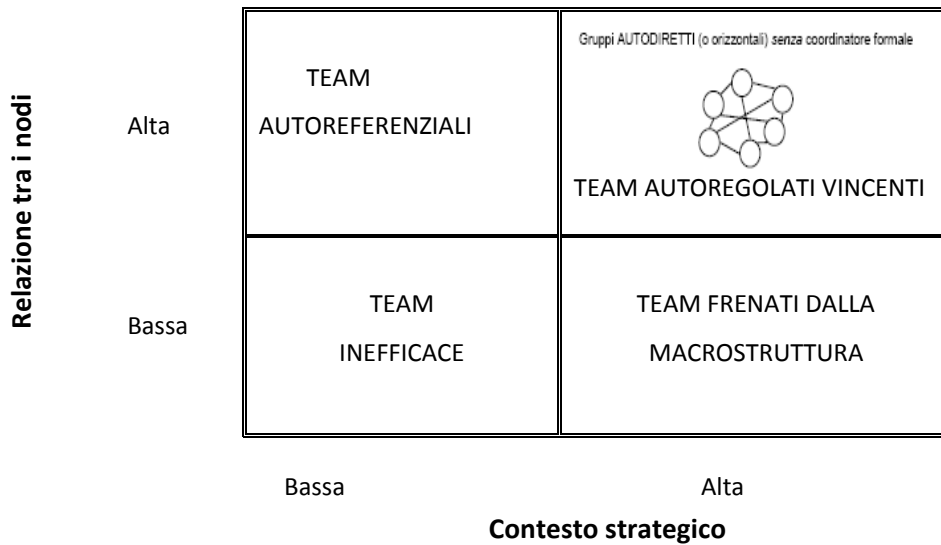
Per rispondere all'interrogativo precedentemente evidenziato è utile analizzare e riprendere la distinzione proposta da Protasoni (2003) tra situazioni *push* e *pull*.

Per *situazioni push* si intendo situazioni di contesto in cui è privilegiata la pressione sul mercato attraverso la spinta sui volumi, la ricerca della massima efficienza, l'aggressività sui prezzi e sui costi di funzionamento.

Per *situazioni pull* si intendono le situazioni di contesto in cui il risultato è generato dalla capacità di risposta a mercati sempre più segmentati attraverso l'innovazione di prodotto-servizio, il posizionamento e riposizionamento delle competenze e la flessibilità strategica e operativa.

Combinando tale distinzione con il livello di interazione tra i membri di un'organizzazione, ovvero la relazione tra, le persone, i nodi di una rete e l'organizzazione (Butera, Donati e Cesaria, 1998; Butera, 2008), è possibile individuare il tipo di soluzione team based più conveniente.

Fig. 6 – Le soluzioni team based



Fonte: De Bernardis, Distratis, Ferrari, Nunziata, 2007

La matrice costituita da quattro quadranti mette in luce le differenti soluzioni organizzative team based.

Il quadrante in basso a sinistra è tipico di quelle situazioni che presentano una scarsa spinta push o pull e nodi della rete che risultano poco vitali e quindi situazioni in cui la delega verso le microstrutture da parte della gerarchia risulta limitata o nulla. Si tratta di gruppi eterodiretti o verticali con un coordinatore. Il quadrante in alto a sinistra, invece, è tipico di quelle situazioni in cui i team sono dei nodi vitali all'interno dell'organizzazione, ma non ottengono nessun riconoscimento per le attività che conducono con il rischio di sviluppo di aree di eccellenza poco integrate all'interno dell'organizzazione. Il quadrante in basso a destra rappresenta la situazione opposta: la struttura organizzativa non ammette nodi vitali ed autonomi. L'ultimo quadrante in alto a destra rappresenta quelle situazioni in cui una soluzione organizzativa team based è ottimale e pertanto l'organizzazione sarà costituita da una rete di team autoregolati ed autonomi (De Bernardis, Distratis, Ferrari e Nunziata, 2007).

La nostra concentrazione sarà focalizzata su quest'ultima situazione, dato *l'obiettivo di dimostrare che le strutture autoregolate, prive di una struttura rigida, e simile a quella a matrice, in grado di adattarsi alle esigenze interne dell'organizzazione e alle richieste*

provenienti dall'esterno, sono le fondamenta del successo delle odierne strutture organizzative.

2.3. Le organizzazioni team based e l'autonomia: il contributo della teoria sociotecnica

Con il concetto di autonomia si intende la possibilità di lasciare spazio alle dinamiche sociali nel raggiungimento degli obiettivi.

La questione dal punto di vista organizzativo si esprime quindi nella capacità dell'organizzazione di comprendere, definire e comunicare le dimensioni di questo spazio. Comprendere cioè cosa rientra in uno spazio di autonomia e cosa ne resta fuori in termini di governo delle performance.

Vediamo il contributo che le teorie sociotecniche hanno dato alla questione.

Il termine sociotecnica nasce dalla combinazione del termine "socio" (che rimanda alla società e al raggruppamento di persone) e il termine "tecnico" (che si riferisce alle macchine); pertanto, fa riferimento alla relazione esistente tra l'aspetto sociale, inerente la componente umana, e quello tecnico, riguardante le macchine e in generale la tecnologia.

La teoria sociotecnica si basa su due concetti chiave:

- l'interazione tra aspetto sociale e aspetto tecnico;
- l'ottimizzazione dell'aspetto sociale.

Il primo concetto chiave riguarda **l'interazione tra aspetto sociale e tecnico** che risulta essere un fattore chiave affinché l'organizzazione riesca ad incrementare le proprie performance e a creare le condizioni per poter agire ed operare con successo all'interno di un contesto caratterizzato da un costante cambiamento. Tale interazione può essere sia di tipo lineare, che non lineare. Nel primo caso si tratta di una relazione "causa-effetto": uno strumento tecnico è in grado di determinare un dato comportamento sociale, oppure il modo di agire dei soggetti può esercitare

un'influenza sull'utilizzo della strumentazione tecnica. L'interazione è invece non lineare quando la relazione è più complessa, ed è data dalla combinazione di differenti strumenti e modalità di azione e reazione al loro utilizzo diversificate, difficilmente prevedibile e per questo inaspettata. Una conseguenza inevitabile della combinazione tra aspetto sociale e tecnico è data dal fatto che non sempre le persone si comportano come le tecnologie, in quanto le persone non sono macchine e, paradossalmente, mostrano una maggiore complessità ed interdipendenza che può andare oltre la relazione lineare di causa-effetto. Entrambi i modelli di relazione precedentemente descritti possono concretizzarsi nel momento in cui il sistema sociotecnico diventa parte integrante dell'organizzazione.

Il secondo concetto chiave è **l'ottimizzazione dell'aspetto sociale** in modo da incrementare non solo la quantità delle relazioni "non predicibili", inaspettate e non lineari, ma anche quelle relazioni che, attualmente possono nuocere all'organizzazione, ma che in futuro, attraverso una corretta gestione potranno essere sfruttate per ottenere dei vantaggi da un punto di vista organizzativo (Mumford, 2006).

Date queste premesse, nei paragrafi successivi verranno evidenziati i concetti chiave su cui si basa tale teoria, gli ambiti in cui è stata sviluppata e le modalità di realizzazione dell'approccio sociotecnico all'intero dell'organizzazione.

2.3.1 Le origini e i concetti chiave

La teoria sociotecnica ha la sua origine con i progetti di ricerca realizzati presso il Tavistock Institute di Londra nel corso degli anni '50, con riferimento ai processi produttivi delle miniere di carbone. Era il periodo in cui, nonostante i continui investimenti nell'introduzione di nuovi macchinari, non si assisteva ad alcun incremento della produttività. Gli scienziati del Tavistock Institute attraverso l'osservazione delle modalità di lavoro presso le miniere si resero conto che stavano prendendo piede una nuova modalità di gestione delle risorse umane e un nuovo

modo di lavorare, caratterizzato da un elevato livello di meccanizzazione, ma anche da un alto livello di coesione tra gruppi di lavoro autoregolati (Trist et al., 1963).

Si trattava di un'alternativa che poteva portare dei vantaggi anche in altri ambiti sia da un punto di vista economico che di gestione delle risorse umane. Venne così proposto un nuovo frame organizzativo che aveva come sostantivi il fattore umano e quello tecnico combinati, interrelati, ovvero un sistema sociotecnico (Emery, 1972).

La teoria sociotecnica offre una base teorica per la realizzazione di un'organizzazione che enfatizzi la relazione tra il sottosistema sociale e quello tecnico e il legame tra l'organizzazione, considerata come un elemento unico, e l'ambiente nel quale opera. L'organizzazione pertanto è un sistema composto da individui che realizzano prodotti e output servendosi della tecnologia. Trist e Bamforth (1951) affermano:

So close is the relationship between the various aspects that the social and psychological can be understood only in terms of the detailed engineering facts and the way the technological system as a whole behaves in the environment of the underground situation.

L'approccio sociotecnico si concentra sui processi, sui compiti, sulla tecnologia, sulle persone e sull'interazione tra le varie componenti al fine di trasformare gli input (come materie prime) in output (prodotti), e sulla relazione tra le persone e le loro caratteristiche: skill, valori e attitudini personali. Gli output che derivano dalla configurazione dell'organizzazione secondo tale impostazione sono il risultato della combinazione tra l'aspetto prettamente tecnico e quello umano.

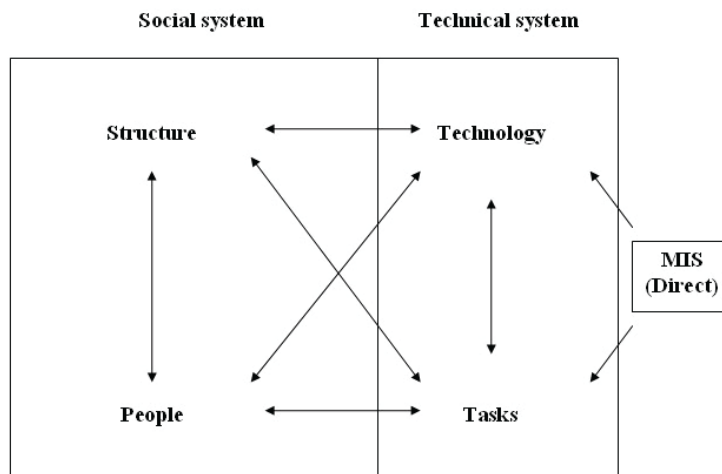
La teoria sociotecnica protende verso una teoria che focalizza l'attenzione sulle risorse umane e sul loro ruolo nell'ambito dell'organizzazione e all'interno del sistema. L'individuo è colui che vuole contribuire al raggiungimento degli obiettivi organizzativi e vuole utilizzare non solo le sue abilità e le sue skill, ma desidera incrementare tali competenze attraverso il lavoro e per l'organizzazione.

Dati questi assunti sul ruolo dell'individuo nell'organizzazione e sull'organizzazione stessa, l'obiettivo della teoria sociotecnica consiste nell'elaborazione di un modello di

struttura organizzativa che permetta il raggiungimento di obiettivi e performance ottimali (Emery, 1978) e sia in grado di adattarsi ad un ambiente caratterizzato da innovazione e cambiamento (Bostrom e Heinen, 1977). A differenza delle teorie prettamente tecnologiche che focalizzano l'attenzione solamente sull'aspetto tecnico, pensando che la tecnologia sia un aspetto costante e imm modificabile, l'intervento sociotecnico si contraddistingue per il fatto che non accetta la tecnologia come qualcosa di dato e non adattabile, ma si prefissa di individuare i legami esistenti tra l'aspetto tecnologico e quello sociale al fine di ridisegnare la relazione tra le due parti in modo ottimale per la sopravvivenza dell'organizzazione e il miglioramento della qualità della vita lavorativa.

Tale approccio è stato così rappresentato (Figura 7).

Fig. 7 – Approccio sociotecnico



Fonte: Cartelli (2007)

Ciascuna organizzazione presenta due sottosistemi:

- il sottosistema tecnico, che è molto di più del semplice equipaggiamento a disposizione dell'organizzazione; è piuttosto il processo di conversione degli input in output in un'ottica di raggiungimento di elevati livelli di efficienza. L'introduzione di tale strumentazione tecnologica determina un effetto sugli individui presenti

nell'organizzazione, in termini di competenze richieste, di interazione e di capacità di adattamento;

- il sottosistema sociale che raggruppa gli individui, ma anche le ragioni che spingono gli individui e tutto ciò che ad essi è legato: le loro attitudini, le loro aspettative (Pasmore et al., 1982) e le responsabilità. Un'analisi e un ridisegno del sottosistema sociale implica una revisione del lavoro e dei corrispondenti ruoli sociali e delle implicazioni che ciò può avere sulla qualità della vita di lavoro dei singoli individui.

La realizzazione di tale struttura sociotecnica richiede il rispetto di alcuni principi chiave del design sociotecnico.

2.3.2 Il design sociotecnico

Il design sociotecnico si basa sulla premessa che un'organizzazione o un'unità di lavoro è una combinazione di componenti tecniche e sociali ed è aperta all'ambiente esterno. È necessario che gli elementi tecnici e sociali siano combinati, che "lavorino" insieme per realizzare determinati compiti/prodotti. Lo scopo ultimo, pertanto, consiste nella realizzazione di un sistema di lavoro che permetta la combinazione ottimale delle due parti. Tale metodo contrasta con il metodo tradizionale che prevede la realizzazione di una struttura che tenga conto della sola componente tecnologica ed obblighi le persone ad un adattamento passivo.

Il design sociotecnico è quindi concentrato sul sistema di lavoro, ma anche sull'ambiente esterno, considerato elemento indispensabile per l'acquisizione di informazione e lo scambio di conoscenza. L'organizzazione deve interagire con l'ambiente esterno per poter sopravvivere in un'ottica di lungo periodo, deve agire come un *open system*. Tale prospettiva implica la necessità di esaminare le transazioni che si verificano nell'ambiente esterno, mostrare costante attenzione ai cambiamenti ed elaborare un approccio adattivo per rispondere a tutte quelle situazioni critiche che risultano inaspettate e imprevedibili (Clark e Krone, 1972). In un ambiente organizzativo che diventa sempre più complesso, turbolento e imprevedibile (Emery e Trist, 1965; Davis, 1977) la necessità di assicurare affidabilità è di essenziale

importanza e implica che tutte le parti di un'organizzazione siano interrelate non solo tra loro, ma anche con l'esterno.

Come precedentemente evidenziato la realizzazione di una struttura socio tecnica richiede la presenza e il rispetto di alcuni principi chiave che possono essere così riassunti (Cherns, 1976):

1. **compatibilità design organizzativo/obiettivi.** Il processo di design organizzativo deve essere compatibile con gli obiettivi che si vogliono raggiungere. Se lo scopo consiste nel realizzare un sistema in grado di adattarsi al cambiamento e in grado di utilizzare le capacità creative degli individui, sarà imprescindibile la partecipazione di tutti gli individui al processo di riorganizzazione del lavoro che deve essere messo in atto. Se, invece, l'obiettivo è il ridisegno dell'organizzazione dove le persone già lavorano, è necessario che gli individui coinvolti comprendano la logica del lavoro in gruppo, delle modalità di presa delle decisioni e delle esigenze di cooperazione per il raggiungimento di obiettivi prefissati;
2. **specifiche critiche.** Tale principio ha che fare con l'assegnazione critica dei compiti, l'allocazione dei compiti, del lavoro o dei lavori a seconda dei ruoli e una specificazione degli obiettivi e delle metodologie più adatte per raggiungerli. Solitamente all'intero delle organizzazioni risulta difficile stabilire anticipatamente come e che cosa le persone devono fare in maniera chiara e specifica, poiché spesso tale distinzione non è basata sui ruoli che vengono attribuiti agli individui. I ruoli entrano in campo "in modo forte" solo nel caso in cui vengano commessi degli errori e si vogliono individuare colpe e responsabilità. L'eccessiva specificazione dei compiti è comunque un errore che le organizzazioni non devono compiere, perché, se da un lato questa alternativa potrebbe ridurre l'incertezza e quindi portare dei vantaggi, dall'altro, al contrario ridurrebbe il grado di apertura all'innovazione e pertanto anche la possibilità di successo dell'organizzazione stessa (sulla base di tale principio il successo dell'organizzazione dipende dalla quantità di idee e abilità messe in atto dall'organizzazione stessa e dai singoli);

3. **criterio sociotecnico.** Tale principio risulta connesso con il concetto di varianza, ovvero tutte quelle situazioni che non sono state programmate, come cattiva qualità delle materie prime, interruzione di un macchinario, ecc. Compito di chi si occupa di supervisione consiste nel cercare di controllare la varianza, il che non significa cercare di prevenire gli eventi imprevisi e inaspettati, ma piuttosto capire le conseguenze che da tali eventi possono derivare e cercare di agire di conseguenza, ovvero prepararsi alla gestione. Tale attività di ispezione dovrebbe essere condotta e svolta durante il processo di realizzazione di un dato prodotto, in modo che gli individui riescano a capire dove sono gli errori ed apprendano le giuste lezioni.

Il processo di identificazione e comprensione della varianza associata allo svolgimento di un determinato compito richiede una lunga analisi e sforzi per poterla codificare in maniera corretta sulla base dell'aspetto sociale e tecnico;

4. **principio multifunzionale.** Le organizzazioni tradizionali presentano una struttura molto rigida in cui gli individui ricoprono un ruolo ben preciso, sulla base delle conoscenze possedute, e svolgono dei compiti altrettanto definiti. Nel momento in cui non viene più richiesto lo svolgimento di un compito, ma piuttosto una performance finale, che deve essere in grado di adattarsi alle richieste provenienti dall'ambiente esterno, risulta necessaria la combinazione di diverse funzioni e conoscenze e l'interazione di diversi elementi. L'organizzazione quindi non deve essere più considerata un semplice organismo, ma piuttosto un organismo complesso, quanto un computer, ovvero uno "strumento" costituito da differenti elementi (umani e tecnologici) che sono chiamati ad interagire e collaborare;

5. **confini.** Ogni organizzazione è chiamata a delineare i propri confini. Miller (1959) sostiene che le organizzazioni solitamente definiscono i propri confini, così come i gruppi di persone e le attività che sono chiamate a svolgere, sulla base di uno dei tre criteri seguenti: tecnologia, territorio, tempo. Il raggruppamento sulla base della tecnologia è tipico delle organizzazioni in cui vengono utilizzati differenti macchinari, poiché essi saranno suddivisi a seconda del tipo e della funzione per cui vengono utilizzati e posti sotto la supervisione di esperti specializzati in un dato

ambito. Per quanto concerne la suddivisione sulla base del territorio, un esempio è rappresentato da tutte quelle aziende che, pur avendo dei distaccamenti sul territorio, in realtà localizzano tutte le attività in una medesima area anche per ottenere dei vantaggi in termini di riduzione dei tempi di realizzazione dei prodotti. In realtà questa suddivisione può determinare delle difficoltà per quanto riguarda la condivisione delle informazioni, della conoscenza e l'apprendimento, pertanto è necessario saper gestire le relazioni tra differenti dipartimenti ed unità, tra questi e l'organizzazione nel suo complesso. Il controllo delle attività all'interno di ciascun dipartimento diventa quindi responsabilità dei membri dell'unità stessa e la supervisore si focalizza proprio sull'attività e non sull'intera unità. Il team di lavoro ha le capacità per poter gestire tutte le funzioni, prendere decisioni e coordinare attività. In circostanze ottimali tali gruppi di lavoro possono acquisire anche completa autonomia nel gestire i propri confini e fare del supervisore una risorsa di cui usufruire per il conseguimento di determinati obiettivi;

6. **flusso di informazioni.** Le informazioni devono essere sempre disponibili agli individui in qualunque luogo e in qualunque momento per poter essere utilizzabili con modalità differenti: per attività di controllo, per lo svolgimento di attività di routine, ecc.;
7. **supporto.** Sulla base dei principi espressi precedentemente (in particolare il principio 6), è necessario adottare una nuova filosofia improntata alla collaborazione e al supporto tra le differenti unità. Questo implica anche adottare un nuovo atteggiamento e comportamento da parte dei singoli individui, ovvero un atteggiamento di interazione costante. Quindi, se il sistema è costituito da differenti gruppi, è necessario che tutti gli individui appartenenti alle unità, così come il management, interagiscano e collaborino. È necessario eliminare ogni status di differenziazione tra il management e i lavoratori per enfatizzare la filosofia precedentemente descritta e per far sì che si diffonda nell'organizzazione;
8. **design e valori umani.** Per quanto concerne i valori umani e il design organizzativo Thorsrud (1972) individua sei principi chiave: 1) la realizzazione del lavoro richiede il

pieno coinvolgimento del personale in modo da poter contare su elementi innovativi; 2) apprendimento durante lo svolgimento dell'attività lavorativa, ovvero sviluppo di capacità di learning continuativo e costante; 3) individuazione di aree di decision making che ciascun individuo può considerare come proprie; 4) gradi di supporto e riconoscimento del singolo nel contesto lavorativo; 5) possibilità di correlazione tra ciò che l'individuo fa e ciò che produce in termini di impatto sulla propria vita sociale; 6) sviluppo di un atteggiamento ottimistico nei confronti del lavoro che si sta svolgendo in termini di vantaggi per il proprio futuro;

9. incompletezza, evoluzione e apprendimento continuo. Il processo di ridefinizione dell'organizzazione è continuo, richiede costanti interventi e presenta delle continue possibilità di miglioramento e di implementazione.

Ci siamo avvicinati dunque al concetto cardine trattato nel capitolo: l'autonomia dei gruppi di lavoro. La realizzazione di una struttura socio tecnica presuppone il rispetto dei principi precedentemente elencati, ma soprattutto l'accettazione, da parte di coloro che vi operano, di un nuovo approccio collaborativo che potrà risultare dall'adozione di una struttura organizzativa basata sugli *Autonomous Workgroups*, come dimostra uno studio condotto da Pasmore et al.(1982) su 134 casi/applicazioni della teoria sociotecnica all'intero delle organizzazioni, in quanto promuovono l'interazione ottimale tra aspetto sociale e tecnico e collaborazione¹⁴.

I primi esperimenti di adozione di tale approccio innovativo di design dell'organizzazione risalgono agli anni '60, e alla fine degli anni '70 le idee sociotecniche erano ormai condivise ed accettate nelle nazioni più industrializzate e all'interno di differenti organizzazioni, dal settore manifatturiero a quello dei servizi.

Era ormai maturata la consapevolezza che fattore umano e fattore tecnico non potevano più essere considerati come aspetti operanti in direzione opposta. A tale proposito è utile ricordare alcuni esempi.

¹⁴ Come si vedrà in maniera più approfondita nella parte successiva dell'elaborato.

In Svezia tale approccio venne applicato nel corso degli anni '70 presso la Volvo, quando si decise di rimuovere il tradizionale sistema di produzione sostituendolo con dei gruppi di lavoro il cui compito era quello di assemblare un'intera automobile (Lindholm e Norsedt, 1975), di lavorare, coordinarsi e controllare l'intera attività lavorativa pur essendo distanti spazialmente e temporalmente. Questo fu possibile grazie all'esistenza di sistemi informativi eccellenti che garantivano la trasmissione di informazioni e il raggiungimento di tutti gli individui appartenenti al gruppo.

Un altro pioniere nell'applicazione della teoria socio tecnica nel corso degli anni '70 è l'azienda Philips a Eindhoven in cui, nel 1976, presso il dipartimento TEO (Technical Efficiency and Organization), venne realizzato un progetto di riorganizzazione del lavoro richiesto dall'evidente stato di noia con i lavoratori svolgevano il lavoro, monotono e ripetitivo. In questo programma per la riorganizzazione si decise di seguire i principi della teoria sociotecnica. Mentre nel corso degli anni '70 – '80 molte aziende manifatturiere focalizzavano l'attenzione esclusivamente sulla reingegnerizzazione industriale, la Philips adottò un approccio differente che considerava l'aspetto sociale ed umano elemento chiave per poter realizzare un cambiamento a livello industriale. Il risultato fu la realizzazione di un'azienda flessibile ed innovativa a livello organizzativo. L'azienda si rese anche conto che per attuare tale processo erano necessari un cambiamento culturale e di atteggiamento all'interno dell'organizzazione da parte del management e dei lavoratori e l'adozione di una cultura aperta alla collaborazione.

In Italia gli esperimenti che più si avvicinano al modello della teoria sociotecnica applicato alla Volvo e alla Philips si ritrovano presso l'Olivetti con la realizzazione delle "isole di lavoro", un modello in cui i cicli di lavoro si ricompongono in fasi molto più lunghe e vengono affidati a singoli operai o a team di lavoro con responsabilità di controllo, programmazione e manutenzione prima separate (Butera, in Butera e De Witt, 2011).

Tale sforzo di trasformazione della modalità del lavoro è unico nel mondo delle imprese italiane nel corso degli anni '70. L'innovazione rappresentata dalle isole fu molto più che una serie di invenzioni: fu una *innovazione tecnico-organizzativa a 360°*, frutto di un processo organico di trasformazione, che coinvolse tecnici, sindacati,

esperti di organizzazione in un lavoro congiunto, programmato ed organizzato, su un arco temporale pluriennale. In tale contesto, i processi riorganizzativi della fabbrica, che sono passati alla storia come il passaggio dalla catena di montaggio alle Unità di Montaggio Integrate (UMI, ovvero isole) implicava che l'insieme dei lavoratori costituisse un gruppo dotato di qualche autonomia di autoregolazione (*self regulated group* e *autonomous group*). L'attesa era che il gruppo avrebbe risolto con più prontezza ed efficacia problemi che influivano sulla produttività (attese, fuori linea, riparazioni, minimizzazione del work in progress, ecc.) e sulla qualità (difettosità dei materiali in ingresso, difettosità dinamica, ecc.). Il gruppo di lavoro (relativamente) autoregolato, ben noto in Olivetti nel lavoro di Ricerca e Sviluppo, nell'ingegneria di prodotto, in produzione e nello sviluppo di nuovi progetti, agiva sulla base di alcuni criteri: la cooperazione basata sull'intesa e sull'adattamento reciproco, lo scambio di conoscenze senza barriere, la comunicazione estesa anche al di fuori dei confini del gruppo e, infine, il senso di costituire una comunità di lavoro (Butera, 1999). Il modello di produzione basato sulle isole verrà adottato nell'industria italiana, ad esempio in Fiat, molti anni dopo. L'Olivetti è stata quindi antesignana anche internazionalmente rispetto all'introduzione di modelli organizzativi che si svilupperanno solo più avanti, come la *lean production*.

Riassumendo, il principale contributo offerto dall'approccio sociotecnico riguarda la trasformazione del sistema di attribuzione di valore all'interno dell'organizzazione e l'acquisizione della consapevolezza che tecnologia e struttura organizzativa possono cambiare, così come le esigenze delle persone che non devono essere considerate come fattore dato e imm modificabile. Il secondo contributo rilevante riguarda proprio il secondo sottosistema della teoria sociotecnica, ovvero quello sociale/umano: **gli individui devono acquisire consapevolezza ed essere incoraggiati a partecipare alla fase di decision making e al processo di condivisione della conoscenza.**

I concetti di democrazia, libertà e condivisione della conoscenza sono alla base del design sociotecnico. Non si tratta di concetti innovativi, ma i notevoli cambiamenti in ambito organizzativo, determinati in parte dai rapidi sviluppi in ambito tecnologico, dall'introduzione sempre più massiccia delle nuove tecnologie, dal passaggio da

strutture rigide e gerarchiche a network di collaborazione (Castells, 1996; Butera, 1991) e da strutture centralizzate a strutture flessibili e decentralizzate come i gruppi semiautonomi, li rendono attuali e sottolineano la necessità di implementare un nuovo design organizzativo.

Il nostro obiettivo sarà quello di mettere in luce quali sono le caratteristiche di una struttura organizzativa team based, quali sono i vantaggi che possono essere ottenuti, ma anche in che modo cambiano le modalità di gestione, cooperazione e coordinamento all'interno di tali strutture per rispondere ad alcuni quesiti. Chi è chiamato a prendere le decisioni in un contesto in cui gli individui godono di autonomia? Come si può gestire tale libertà? La cooperazione e l'autonomia portano efficienza economica e favoriscono la diffusione della conoscenza?

Sulla base delle considerazioni fatte in precedenza i paragrafi successivi saranno dedicati all'analisi organizzativa della struttura team based.

2.4 Autonomia e *Autonomous Group*

I primi ricercatori che proposero il concetto di *auto-organizzazione* (*Self-Organization*) furono Ashby (1962) e Heinz von Foerster (1962), i quali evidenziarono le proprietà di alcuni sistemi complessi in grado di sviluppare strutture ordinate a partire da situazioni localmente caotiche.

Il concetto di auto-organizzazione proviene dalle discipline della fisica e della chimica e per questo non riguarda solo i sistemi costituiti da essere viventi. Alcuni semplici esempi sono le transizioni di fase (da liquido a solido, dove il sistema acquisisce improvvisamente e spontaneamente struttura e complessità), gli effetti di magnetismo (allineamento dei micromagneti), gli effetti di conducibilità elettrica (superconduttori).

Spostando l'attenzione a livello organizzativo, l'autonomia o auto-organizzazione è quindi il livello di libertà, indipendenza e discrezione nel determinare le procedure di lavoro, uno dei fattori chiave per ottenere dei miglioramenti di processi organizzativi e di lavoro in termini produttivi (Muchinsky, 2003). Un gruppo di lavoro autonomo

pertanto viene definito come “un agglomerato di individui che condividono le responsabilità per il raggiungimento di uno scopo/obiettivo comune” (Sundstrom, De Meuse e Futrell, 1990, 120).

Ma in che modo viene a costituirsi un team autonomo o autoregolato?

Zawacki e Norman (1994) prevedono il processo di creazione di un team autonomo o autoregolato all'interno di un'organizzazione costituito da cinque step:

1. abbandono della struttura gerarchica e della figura del leader come semplice supervisore delle attività;
2. il leader diventa manager del gruppo e svolge la funzione di coach;
3. il manager del gruppo elabora una struttura che permetta a tutti i membri del team di godere di un dato livello di autonomia;
4. il team svolge attività che prima erano riservate al supervisore;
5. il group manager diventa una risorsa a disposizione del team.

I cinque step rappresentano le linee guida per la realizzazione di un team autonomo. Definito il percorso, i paragrafi successivi approfondiranno caratteristiche distintive di un team autonomo.

2.4.1 Unit of design e locus of control

I gruppi di lavoro autonomo (*self regulating workgroup* o *autonomous group*) rappresentano, a livello organizzativo, la microstruttura ideale per garantire la relazione tra la componente tecnica e sociale, tra l'organizzazione nel suo complesso e l'ambiente esterno di riferimento (Cummings, 1978). I gruppi di lavoro realizzano in maniera interdipendente diversi compiti facendo capo alla medesima unità di lavoro. Laddove sia la tecnologia che la collaborazione e cooperazione sono elementi fondamentali al raggiungimento dello scopo finale dell'organizzazione, la costruzione di gruppi di lavoro risulta necessaria. In tutti i sistemi produttivi dove gli individui devono condividere gli stessi strumenti, gli stessi materiali per raggiungere un dato scopo (ad esempio raffinerie di petrolio dove le persone hanno la responsabilità dei materiali che vengono utilizzati e realizzati; oppure, ospedali dove differenti tecniche e

procedure possono essere realizzate utilizzando strumenti simili) la collaborazione è necessaria (*technically cooperation required*), e la realizzazione di gruppi di lavoro sembra essere la soluzione più appropriata al raggiungimento di tale obiettivo (*Ibidem*).

Elemento indispensabile al fine di realizzare una struttura organizzativa costituita da autonomous group è la riduzione della varianza degli obiettivi da realizzare. Ciò implica la scelta tra due forme di controllo: realizzazione di meccanismi esterni di controllo (supervisione gerarchica, standardizzazione dei compiti, ecc.), o incremento del controllo da parte dei membri del gruppo, ovvero incremento dell'autonomia, del controllo personale su se stessi.

L'approccio sociotecnico spinge per la realizzazione di una struttura di lavoro in cui la varianza è controllata dall'interno piuttosto che dall'esterno. **Questo appare necessario quando i meccanismi di controllo esterno sono incapaci di ridurre l'incertezza presente in ogni organizzazione.** Due sono le principali fonti di incertezza: la prima è legata alle transizioni tra l'organizzazione e l'ambiente esterno che risulta essere particolarmente elevata se, come si è detto, il contesto, l'ambito in cui l'organizzazione è chiamata ad operare è complesso e caratterizzato da rapidi cambiamenti determinati dalla connessione costante tra diversi fattori e pertanto risulta difficile prevedere il come, il dove e il quando tali fattori possono combinarsi; la seconda fonte di incertezza è connessa all'acquisizione di input necessari per la realizzazione di un dato output.

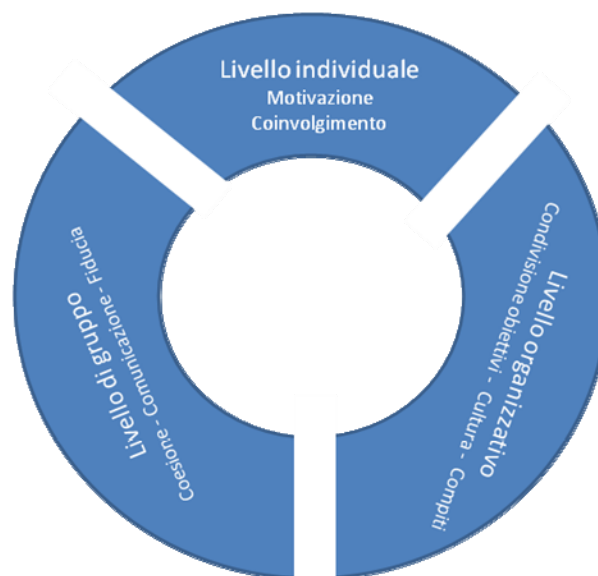
Per capire se all'interno di un'organizzazione viene adottato un approccio sociotecnico e la struttura organizzativa è orientata verso la realizzazione o il rafforzamento dell'autonomia dei gruppi di lavoro, è necessario procedere ad una valutazione dei singoli team partendo da una tassonomia delle componenti da rilevare (*Ibidem*).

2.4.2 La struttura del gruppo di lavoro autonomo

Da un punto di vista organizzativo, un gruppo di lavoro autonomo si caratterizza per la presenza di tre livelli:

- livello individuale;
- livello di gruppo;
- livello organizzativo.

Fig. 8 – I livelli organizzativi



Fonte: Yang e Guy, 2004

Il **livello individuale** si riferisce ai singoli membri che compongono il gruppo di lavoro. La loro partecipazione al gruppo è determinata dal grado di coinvolgimento nello svolgimento delle attività e dal grado di autonomia che viene loro concesso. Maggiore è il coinvolgimento, maggiore sarà l'identificazione dell'individuo con il gruppo, e gli obiettivi del singolo e il suo comportamento saranno sempre più orientati all'organizzazione e al miglioramento della performance individuale in vista di un miglioramento della performance dell'intera organizzazione (Tang, Robertson e Lane, 1996).

Il **livello di gruppo** fa riferimento a fattori come la coesione, la fiducia e la comunicazione. La coesione tra i membri del gruppo è necessaria affinché il gruppo

possa essere inteso come unità agli occhi di coloro che operano all'esterno; la fiducia nelle azioni e nei comportamenti degli altri è fondamentale per ridurre gli sforzi necessari per il raggiungimento degli obiettivi e perché l'organizzazione possa adattarsi in tempi brevi ai cambiamenti che provengono dall'ambiente esterno (Barnes 1983; Bennis, Bierderman, 1997; Miles, Snow, 1992); la comunicazione è necessaria affinché le esigenze dell'organizzazione siano conosciute da tutti e ciascuno possa dare il suo contributo alla realizzazione dell'obiettivo finale.

Il **livello organizzativo** si riferisce alla cultura organizzativa definita da Schein (1985):

L'insieme coerente degli assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato – imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna – che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi.

La cultura si genera inizialmente a partire dai valori e dai principi del/dei fondatore/i, ma ben presto diviene un processo di co-creazione continua che coinvolge tutti gli appartenenti, pur a livelli di rilevanza diversi.

La cultura di un gruppo svolge fundamentalmente due funzioni primarie: da un lato, permette al gruppo di affrontare i problemi di adattamento alla realtà esterna; dall'altro, permette un'efficace integrazione delle risorse interne, rispetto a visioni, valori, obiettivi, modalità operative comuni. La cultura organizzativa, talvolta, viene più semplicisticamente definita "il modo con cui qui si fanno le cose", ovvero quell'insieme di conoscenze esplicite e, soprattutto, implicite che hanno funzionato in passato e che vengono trasmesse ai nuovi arrivati come elementi fondanti e caratterizzanti delle attività del gruppo.

Tanto più il gruppo accresce la propria storia e la propria tradizione, tanto più la sua cultura sarà forte e radicata (*Ibidem*).

Si possono distinguere tre livelli di analisi della cultura organizzativa, che corrispondono a livelli diversi di profondità:

- gli artefatti: sono l'aspetto visibile e superficiale della cultura; includono aspetti quali la struttura organizzativa, le procedure, i documenti ufficiali, la disposizione e l'architettura degli uffici, la gestione delle infrastrutture e altro ancora;
- i valori: sono l'aspetto conscio della cultura, ciò che può essere detto a proposito dei fattori costitutivi di una cultura. Normalmente, si distinguono in "valori profondi" e "valori di superficie". Questi ultimi sono quei valori che l'azienda comunica all'esterno che – pur non rivelando aspetti profondi della cultura organizzativa – sono elementi distintivi che generano accettazione e gradimento da parte degli *stakeholder*. Risulta ovviamente fondamentale che tali valori - pur di superficie - siano coerenti con i valori profondi e gli assunti dell'azienda. In mancanza di tale coerenza, si genera un "effetto boomerang" che produce disfunzioni anche molto serie nel sistema azienda. I valori profondi sono invece quei valori che non vengono comunicati all'esterno in quanto costituiscono aspetti della vita organizzativa che non necessariamente devono essere comunicati all'esterno.
- gli assunti: sono l'aspetto inconscio della cultura che si genera quando valori comunemente accettati che si sono dimostrati efficaci per il successo dell'organizzazione vengono gradatamente ritenuti impliciti, sprofondando a un livello inconscio. Proprio il fatto di non essere più "visibili" alla coscienza, rende gli assunti il fattore più potente della cultura organizzativa, tale da contrassegnare permanentemente l'identità del gruppo che dovrà sempre fare i conti con la sua identità originaria. Secondo Schein (1985), gli assunti sono gli elementi che si posizionano all'apice della gerarchia dei valori. Essi sono gli elementi più difficili da afferrare e allo stesso tempo i più significativi. Hanno a che fare con le problematiche fondamentali della vita, quali la natura dell'uomo e delle sue attività, le relazioni di questo con i suoi simili e con la natura.

Tab. 3 – I tre livelli della cultura organizzativa

LIVELLO	DESCRIZIONE	OSSERVAZIONI
Gli artefatti	Strutture e processi visibili	Più facili da osservare e comprendere
I valori	Strategie, obiettivi, filosofie	Difficili da interpretare
Gli assunti	Valori impliciti, non a livello cosciente quali percezioni, pensieri e sentimenti	Fonte ultima dei valori e delle azioni all'interno dell'organizzazione

Fonte: elaborazione propria tratta dal contributo di Schein (1985)

Quando le persone condividono una buona parte degli assunti e dei valori fondamentali di un'azienda si genera un forte senso di appartenenza; tale sentimento ha anche la funzione implicita di aiutare le persone a gestire l'ansia generata dall'incertezza e dalla precarietà. Inoltre, nel rapporto funzionale con l'azienda, la persona riesce a soddisfare i propri bisogni fondamentali sia sotto il profilo della sussistenza e della sicurezza che dell'autorealizzazione.

Affinché un gruppo di lavoro autonomo possa essere efficace, è necessario che all'interno dell'organizzazione sia diffusa una cultura orientata alla condivisione degli obiettivi, delle competenze e conoscenze e della comunicazione. È necessaria la condivisione non solo dei processi visibili, ma soprattutto dei pensieri, valori impliciti e percezioni. Una cultura orientata esclusivamente ai singoli individui e alla loro attività non permetterà la realizzazione di gruppi in grado di gestirsi in maniera autonoma, di regolare le proprie attività in vista del raggiungimento di un obiettivo organizzativo (Kotter e Heskett, 1992; Rainey, 1996). Quindi, sebbene all'interno di un gruppo di lavoro sia possibile individuare differenti ruoli posti in capo agli individui e le responsabilità ad essi connesse, non sussiste una struttura gerarchica, ma un rapporto di collaborazione e partecipazione.

2.4.3 Modalità di lavoro, ruoli e responsabilità nei gruppi autonomi

All'interno di un gruppo di lavoro autonomo è possibile individuare tre differenti modalità di lavoro.

- Orientamento alla missione. La missione organizzativa si riferisce allo scopo ultimo dell'organizzazione, è ciò che contraddistingue un'organizzazione da tutte le altre (Pearce, Ravlin 1987). Una modalità di lavoro orientata alla missione sarà focalizzata sulla soddisfazione delle esigenze di coloro con i quali l'organizzazione interagisce. Pertanto, all'interno di un gruppo di lavoro autonomo le aree e i ruoli che risultano connessi con l'orientamento dell'organizzazione alla missione possono essere così sintetizzate:
 3. realizzazione dell'attività del team;
 3. organizzazione dell'ambiente di lavoro;
 3. gestione dei processi di lavoro.
- Orientamento alla visione futura. L'organizzazione si costruisce un'immagine relativa al proprio futuro e che riguarda aspetti spesso non legati alla realtà (Bennis, Nanus, 1985). Nell'ambito di un gruppo di lavoro autonomo, il ruolo che risulta connesso con un orientamento alla visione futura è quello di coloro che partecipano alla gestione strategica degli obiettivi.
- Orientamento strategico rivolto ai processi e alle attività che hanno un ruolo rilevante al fine del raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. Nell'ambito di un gruppo di lavoro autonomo, il ruolo che gli individui sono chiamati a ricoprire è quello di partecipazione alle attività non solo del gruppo di cui sono parte, ma anche dell'organizzazione nel complesso.

Sulla base della distinzione precedentemente esposta, alcuni autori (Holpp, 1993; Wellins et al., 1991) sostengono che all'interno di un gruppo di lavoro autonomo sia possibile individuare anche dei ruoli chiari e delle responsabilità precise nonostante l'abbandono di una struttura gerarchica.

Le responsabilità del gruppo di lavoro sono quindi funzionali alle competenze, conoscenze e responsabilità poste in capo ai singoli individui. All'interno di un gruppo di lavoro è possibile identificare sette aree di responsabilità (o ruoli), ciascuna delle quali legata ad una determinata area di autonomia.

Ogni ruolo prevede un contesto nell'ambito del quale il soggetto è chiamato ad agire quotidianamente. Le responsabilità connesse a ciascun ruolo, tuttavia, possono variare e intrecciarsi con responsabilità poste in capo a soggetti che ricoprono ruoli differenti. Vediamoli nel dettaglio.

Fig. 9 – I ruoli nel team



Fonte: riadattato da Holpp, 1993

1. **Sostenere valori e principi organizzativi** – un ruolo che esercita un forte impatto sulla cultura organizzativa. I valori all'interno di un'organizzazione sono gli elementi sulla base dei quali vengono definiti quali comportamenti e quali decisioni sono accettabili e quali, al contrario, sono da respingere (Silverman, 1995). Esempi di responsabilità connesse a questo ruolo sono:

- mostrare comportamenti e atteggiamenti coerenti con i principi e i valori dell'organizzazione nel complesso;
- prendere delle decisioni basate sui valori e sui principi dell'organizzazione;
- comunicare i valori e i principi, così come la cultura dell'organizzazione;
- risolvere le questioni problematiche alla luce dei valori e dei principi chiave dell'organizzazione.

2. **Realizzazione delle attività del team** – affinché possa essere realizzato tale ruolo è necessario che tutti i membri del team abbiano una visione comune delle attività che costituiscono il processo di lavoro; pertanto serve la presenza di individui che offrano un sostegno da questo punto di vista. Le responsabilità poste loro in capo sono (Holpp, 1993):

- identificare quali attività il team di lavoro è disposto a realizzare;
- dare priorità a quei compiti che il team riesce a realizzare in tempi brevi;
- stabilire chi deve svolgere una data attività;
- programmare l'intera attività lavorativa;
- ottenere le risorse (tecniche ed umane) necessarie allo svolgimento dell'attività;
- raccogliere tutte le informazioni rilevanti per una buona performance finale;
- intraprendere le azioni necessarie per una risoluzione di eventuali questioni problematiche.

3. **Organizzare l'ambiente di lavoro** – organizzazione e gestione dell'ambiente di lavoro sulla base della metodologia giapponese delle 5S (Hirano, 1995; Osada, 1991):

- **Seiri** - Separare tutto ciò che è necessario da ciò che non lo è;
- **Seiton** - Semplificare le attività assicurandosi che ci sia uno spazio appropriato per lo svolgimento di ogni compito;
- **Seiso** - Introdurre dei cambiamenti che garantiscano sicurezza e ordine e permettano lo svolgimento delle attività di routine;
- **Seiketsu** - Standardizzazione dell'organizzazione attraverso la realizzazione di aree di lavoro apposite per le differenti attività, sia all'interno dell'organizzazione nel complesso che nei gruppi autonomi;
- **Shitsuke** - Introduzione di una nuova disciplina del lavoro sulla base dei punti precedentemente esposti.

4. **Gestire i processi di lavoro del team** – gli individui che sono chiamati ad occuparsi della gestione di tutte le attività che vengono attribuite al gruppo di lavoro hanno delle responsabilità precise:

- identificare i processi di lavoro di cui il team è responsabile;

- identificare un metodo per portare a termine tutti i processi, in modo da garantire anche un monitoraggio continuo;
 - indirizzare eventuali problemi verso coloro che hanno la possibilità e il compito di risolverli;
 - identificare opportunità di crescita e di innovazione;
 - condividere le informazioni relative ai processi di lavoro con tutti gli altri team che compongono l'organizzazione.
5. **Partecipazione al sistema organizzativo** – le responsabilità che possono riguardare gli individui che ricoprono tale ruolo sono:
- seguire tutti i processi presenti nell'organizzazione, non solo quelli attribuiti al team di cui sono parte;
 - coinvolgere tutto il team nello studio dei processi di lavoro;
 - raccogliere tutte le informazioni necessarie per una corretta gestione del processo che il gruppo è chiamato a realizzare.
6. **Partecipazione alle strategie organizzative** – un team di lavoro autonomo non potrà ricoprire tale ruolo fino a che l'organizzazione non avrà elaborato una propria visione delle strategie riguardanti il futuro e l'avrà comunicata ai propri membri. Esempi di responsabilità inerenti tale ruolo sono:
- raccogliere informazioni provenienti dall'ambiente esterno che possono essere utili per la realizzazione di una visione e strategia futura;
 - pianificare le attività e le strategie di intervento.
7. **Gestione dei processi del gruppo** – impatta sulla cultura organizzativa ed ha un impatto sulla cultura stessa. Le responsabilità di questo ruolo sono:
- incorporare la cultura dell'organizzazione nel processo di lavoro;
 - definire ruoli e responsabilità relativi in ottica di gruppo e non di singolo individuo;
 - stabilire un approccio di decision making che coinvolga tutti i membri;
 - creare un ambiente collaborativo che favorisca la cooperazione e la diffusione delle informazioni;

- valutare l'efficacia del team dal punto di vista della realizzazione dell'obiettivo organizzativo.

Attraverso la combinazione dei sette ruoli un team potrà disporre di una propria autonomia nella realizzazione dei compiti e delle attività che gli vengono attribuite.

Il livello di autonomia non sarà identico per tutti i gruppi: esistono diversi gradi che possono essere misurati attraverso una tassonomia, come si approfondirà nel paragrafo successivo.

2.5 La tassonomia del gruppo di lavoro autonomo

Sulla base degli studi condotti in letteratura¹⁵ è stata costruita una tassonomia del concetto di autonomia.

Tale tassonomia si basa sulla distinzione dicotomica tra: criteri riguardanti i processi e la gestione del gruppo (decisioni amministrative) e criteri riguardanti l'aspetto tecnico (i prodotti, la strumentazione a disposizione o il processo produttivo).

Tale dicotomia rimanda alla teoria sociotecnica (Trist, Higgings, Murray, 1963), ovvero alla distinzione tra l'aspetto sociale, qui denominato "amministrativo" poiché si vuole far riferimento alle possibilità decisionali e gestionali possedute dagli individui (Bailey e Adiga, 1997) e a quello tecnico. Un esempio di decisione amministrativa è la possibilità per gli individui di determinare il tempo di lavoro e di non lavoro, mentre un esempio di decisione tecnica è la progettazione delle attività di lavoro. Entrambi gli esempi possono essere fatti rientrare nella medesima categoria – la programmazione – , ma il primo ha come *core component* i membri del gruppo, mentre il secondo la realizzazione di un dato prodotto. Tale dicotomia pertanto risulta necessaria per poter distinguere quelle decisioni che riguardano l'aspetto tecnico e quelle che invece riguardano un aspetto più legato alla componente umana, l'aspetto sociale.

¹⁵ Si faccia riferimento ai paragrafi precedenti dell'elaborato in cui sono stati descritti i principali studi riguardanti la nascita del concetto di autonomia all'interno dei gruppi di lavoro.

In alcune aziende, le decisioni riguardanti l'aspetto tecnico potrebbero avere conseguenze più critiche rispetto a quelle inerenti l'ambito amministrativo (per esempio nel caso in cui i costi dei prodotti e della strumentazione siano più elevati rispetto ai costi della forza lavoro impiegata), mentre in altre aziende potrebbe accadere proprio il contrario (per esempio nel caso in cui i processi di produzione siano realizzati a livello orizzontale e vi sia un elevato livello di job rotation).

Le decisioni che possono essere prese dai membri di un gruppo di lavoro possono poi essere suddivise in tre categorie, a seconda del loro impatto: decisioni operative, decisioni tattiche e decisioni strategiche. Tali decisioni possono poi essere sia di breve raggio e riguardanti la situazione attuale, o di lungo periodo ed essere rilevanti non solo da un punto di vista tecnico, ma anche per l'intero gruppo di lavoro in termini di impatto strategico. Poiché una decisione può essere di diversa portata e gli effetti possono variare in maniera considerevole, separare le decisioni è la strategia migliore per comprendere che, all'interno di un'organizzazione, a prendere le differenti decisioni, sono i gruppi di lavoro, oppure, se c'è, una struttura gerarchica, in modo da conoscere il livello di autonomia dell'organizzazione nel complesso e dei singoli gruppi (*Ibidem*).

Gli item risultanti dalla distinzione sopra presentata e utilizzabili per comprendere il livello di autonomia di un gruppo di lavoro sono rappresentati nella Tabella 5.

Tab. 5. – Tassonomia dei gruppi autonomi

TIPO DI DECISIONE	AREA DI CONTROLLO	TECNICA	AMMINISTRATIVA
Operativa	Metodo	Determinare metodi individuali di lavoro	
	Programmazione	Determinare la sequenza di lavoro	Individuare tempi di lavoro e non lavoro
	Allocazione compiti		Assegnazione delle attività produttive ai singoli individui
	Allocazione e gestione risorse	Individuare problemi di priorità	
	Obiettivi	Stabilire giornalmente degli obiettivi	
	Gestione relazioni con esterno	Contattare soggetti esterni	Relazioni con i clienti e i fornitori esterni (tutti coloro che possono portare vantaggio all'organizzazione)
Tattica	Programmazione		Programmare interruzioni dell'attività lavorativa
	Allocazione e gestione risorse	Valutare l'esigenza di introdurre nuovi membri e di valorizzare quelli esistenti	Programmare attività formative Determinare eventuali incrementi economici per i membri del gruppo
	Obiettivi	Stabilire obiettivi settimanali e mensili Determinare metriche di valutazione delle performance Individuare e proporre soluzioni ai problemi	Valutare le performance individuali
	Gestione relazioni con esterno		Selezionare nuovi membri Attivare delle azioni migliorative Espellere i membri che non creano vantaggio Individuare eventuali leader Valutare le performance esterne e il supporto che ne deriva
Strategica	Allocazione e gestione risorse	Valutare i desideri del gruppo	Determinare come soddisfare i desideri di formazione del gruppo e dei singoli individui
	Obiettivi	Stabilire obiettivi di lungo periodo Individuare eventuali aree di incremento e realizzazione di obiettivi	
	Gestione confini		Determinare le attività del gruppo Conteggiare i membri per selezionare nuovi accessi

Fonte: Bailey e Adiga, 1997

Gli item presentati nella tabella descrivono le decisioni dettagliate e strategiche che riflettono l'autonomia di un gruppo di lavoro per poter poi passare ad una valutazione, come si vedrà nel paragrafo successivo.

2.6 Una misurazione del grado di autonomia del gruppo

L'autonomia viene spesso considerata come una costruzione di tipo gerarchico e in quanto tale esistono differenti gradi e livelli di autonomia che dipendono dalle azioni e dalle decisioni che un gruppo di individui è in grado di svolgere e controllare autonomamente (Gulowsen, 1972). La possibilità, per un gruppo di lavoro, di controllare o di prendere delle decisioni riguardanti aspetti legati al contesto lavorativo è definita da Gulowsen *structural autonomy*. Bouchard (2002), invece, parla di *autonomy of means* per definire la possibilità dei gruppi di risolvere o proporre una soluzione per un problema facendo riferimento alle proprie competenze e capacità personali. Diversamente, *strategic autonomy o autonomy of goals* (Bouchard, 2002) sono termini utilizzabili nel caso in cui un gruppo di lavoro disponga di un livello di autonomia più ampio che gli permette di controllare e prendere delle decisioni non solo relative alle proprie attività, ma riguardanti gli obiettivi dell'organizzazione in cui opera. L'autonomia strategica si riferisce alla possibilità per un team di poter operare all'esterno dei confini organizzativi in modo da poter raggiungere e realizzare obiettivi rilevanti a livello strategico (*Ibidem*).

Volendo pensare all'autonomia come ad una scala gerarchica, l'autonomia strategica occuperà un livello superiore rispetto all'autonomia strutturale.

All'intero di un'organizzazione, in qualunque ambito essa operi, entrambi i livelli di autonomia sono necessari. L'autonomia strutturale dei gruppi, che dipende dalle capacità manageriali dei singoli e dalla loro predisposizione alla condivisione della conoscenza, è necessaria affinché un'organizzazione possa definirsi autonoma e incrementare tale livello in modo che vi sia il passaggio dall'autonomia strutturale a quella strategica. Tale passaggio faciliterà non solo il processo di risoluzione di un

problema, ma anche l'individuazione di un dato problema e gli obiettivi intermedi che devono essere raggiunti per arrivare alla risoluzione definitiva (Lumpkin et al., 2009).

Nei paragrafi successivi verranno presentate le principali scale di misurazione del livello di autonomia in modo da poter identificare sia gli elementi strutturali che quelli strategici.

2.6.1 Workgroup Autonomy Scale (WGA)

L'autonomia all'interno di un'organizzazione può essere posseduta sia dai singoli individui che dai gruppi di lavoro e può riguardare non solo coloro che occupano le posizioni di maggior rilievo, ma anche gli individui con minori responsabilità dal punto di vista decisionale (Langfred, 2000). Gulowsen (1972) considera l'autonomia come un costrutto unidimensionale, mentre ricerche più recenti suggeriscono di considerare l'autonomia come un costrutto multidimensionale (Janz, Colquitt e Noe, 1997).

La Workgroup Autonomy Scale (WGA) realizzata da Gulowsen (1972) parte dal presupposto che l'autonomia è un costrutto misurabile e pertanto possono esserne raggiunti diversi livelli.

Affinché un gruppo di lavoro possa raggiungere un grado elevato di autonomia è necessario che vengano soddisfatti i seguenti criteri (Gulowsen, 1972):

- 1. Il gruppo è in grado di influenzare la formulazione degli obiettivi da un punto di vista:**
 - a. qualitativo, ovvero ciò che il gruppo è in grado di realizzare e in che modo;
 - b. quantitativo, ovvero la possibilità che il gruppo sia in grado di esercitare un'influenza sulla produzione, in modo da aumentarne il volume o di favorire l'incremento finanziario dell'organizzazione in cui opera;
- 2. Partendo dal presupposto che gli obiettivi da raggiungere siano stati stabiliti e dichiarati, il gruppo può prendere delle decisioni in riferimento a:**
 - a. luogo di lavoro. Tale criterio è valido solo nel caso in cui non vi siano vicoli che impediscano eventuali spostamenti di materie prime necessarie per la

realizzazione del processo produttivo e dei prodotti (un ricercatore potrà godere di maggiore autonomia rispetto ad un minatore);

b. tempi di lavoro, ovvero la possibilità di decidere quanto tempo dedicare allo svolgimento di un dato compito, di pianificare le proprie attività e di porre dei limiti all'attività lavorativa (in termini di quantità di tempo dedicato allo svolgimento dei compiti). Tale criterio è soddisfatto in ciascuno dei seguenti casi:

- se il gruppo può ridurre le ore di lavoro non solo dei singoli, ma per il gruppo considerato nella sua totalità;
- se il gruppo può decidere quando uno dei suoi membri può interrompere la sua attività durante l'orario di lavoro;
- se il gruppo ha la possibilità di stabilire quando e se è possibile che qualcuno degli individui che lo compongono possa lavorare oltre l'orario stabilito.

c. Il gruppo può decidere in quali altre attività impegnarsi, oltre a quelle tradizionali. Tale criterio è soddisfatto se il gruppo di lavoro può interrompere lo svolgimento dei propri compiti e prendere consapevolezza delle proprie opportunità oppure se i singoli membri del gruppo hanno la possibilità di svolgere delle attività personali ed altri compiti purché abbiano già raggiunto gli obiettivi che gli erano stati affidati.

3. Il gruppo ha la possibilità di prendere delle decisioni inerenti il metodo produttivo. È un criterio che può essere soddisfatto se il gruppo di lavoro ha una completa responsabilità dei mezzi di produzione e, da un punto di vista operativo:

- a. esistono dei metodi produttivi alternativi;
- b. i membri esterni del gruppo non possono interferire nelle scelte di metodo¹⁶.

4. Il gruppo ha la possibilità di decidere come suddividere i compiti al proprio interno. Tale criterio è soddisfatto se:

- a. esistono delle alternative con riferimento alla distribuzione dei compiti (le restrizioni tecnologiche e le necessità formali possono ridurre tali possibilità);
- b. i membri esterni al gruppo non possono interferire con il processo decisionale¹⁷.

¹⁶ Il criterio (b) richiede che venga soddisfatto il criterio (a) affinché sia valido.

¹⁷ Il criterio (b) richiede che venga soddisfatto il criterio (a) affinché sia valido.

5. Il gruppo decide i propri componenti. Sono possibili tre differenti scelte:

- a. il gruppo sceglie e nomina i nuovi membri;
- b. il gruppo esclude i membri “indesiderati”;
- c. il management sceglie i membri del gruppo di lavoro che non ha la possibilità di esprimere la propria opinione.

6. Il gruppo prende le sue decisioni nel rispetto di due criteri connessi alla leadership:

- a. il gruppo decide se avere un leader che intervenga con riferimento alle questioni interne e chi può assumere tale ruolo;
- b. il gruppo decide se avere un leader che si occupi di regolare tutte le situazioni sia interne che esterne che possono insorgere e chi può assumere tale ruolo;

I criteri 1-6 riguardano le decisioni che possono essere prese dal gruppo di lavoro nella sua totalità, ma tale concetto può essere ricondotto anche al singolo individuo e in tal caso deve essere rispettato il criterio 7:

7. I membri del gruppo decidono come le attività lavorative possono essere realizzate:

- a. gli individui definiscono il proprio metodo personale di lavoro (elevato grado di autonomia individuale);
- b. altre persone decidono il metodo di lavoro dei singoli (autonomia nulla).

Gulowsen (1972) elaborò una scala di Guttman per ordinare i criteri precedentemente esposti in modo da evidenziare un ordine di classificazione delle componenti dell'autonomia.

I criteri sono ordinati in maniera tale che ciascun livello di autonomia possa essere raggiunto solo se prima vengono raggiunti quelli precedenti. La linea nera separa le due aree: quella dell'autonomia e quella dell'assenza di controllo. L'utilizzo della scala di Guttman da parte di Gulowsen è determinato dal fatto che l'autonomia viene considerata come un costrutto unidimensionale sulla base dei seguenti presupposti:

- nessun gruppo può prendere decisioni di lungo periodo, senza prima essersi focalizzato su quelle di breve periodo (sistema orizzontale di presa delle decisioni);
- nessun gruppo può prendere decisioni riguardanti i livelli più elevati senza prima aver preso in considerazione quelli più bassi (sistema di classificazione delle decisioni).

Esiste pertanto una coincidenza tra il sistema di presa delle decisioni e il sistema di classificazione delle stesse, pertanto l'autonomia viene considerata un costrutto unidimensionale.

CRITERI

	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	Il gruppo esercita un'influenza sugli obiettivi da un punto di vista qualitativo.	Il gruppo esercita un'influenza sugli obiettivi da un punto di vista quantitativo.	Il gruppo decide su questioni riguardanti la leadership esterna.	Il gruppo decide quali attività aggiuntive realizzare.	Il gruppo decide quando vuole lavorare.	Il gruppo prende delle decisioni inerenti il metodo produttivo.	Il gruppo stabilisce la distribuzione interna dei compiti	Il gruppo decide in merito alla selezione di nuovi membri.	Il gruppo decide su questioni riguardanti la leadership interna.	Il membri del gruppo determinano i propri metodi individuali di produzione
GRUPPO 1	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+
GRUPPO 2	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+
GRUPPO 3	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+
GRUPPO 4	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+
GRUPPO 5	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+

Legenda

- + Criterio soddisfatto
- Criterio non soddisfatto

Quando i criteri non vengono soddisfatti si è in una situazione di assenza di controllo.

Fonte: Gulowsen (1972)

La principale critica mossa alla scala elaborata da Gulowsen è relativa all'ordine con cui vengono presentati i criteri di autonomia, **ovvero l'idea che esista un solo percorso per raggiungere elevati livelli di autonomia.**

Partendo da questo presupposto è stato elaborato un altro sistema di rilevazione dell'autonomia del gruppo di lavoro, che non parte della premessa che esista un ordine a priori dei criteri di autonomia, ma che cerca di valutare l'autonomia del gruppo facendo riferimento alla componente tecnica e quella sociale, come si vedrà nel paragrafo successivo.

2.6.2 Thermometer of Self-Management

Da un punto di vista prettamente teorico un gruppo di lavoro autonomo è un gruppo di individui che ha la responsabilità di gestire le attività che gli vengono attribuite in modo da soddisfare le aspettative dell'organizzazione di cui è parte (Yeatts e Hyten, 1998). Attraverso la tassonomia precedentemente descritta (Gulowsen, 1972) è possibile capire se un gruppo di lavoro è autonomo oppure no, tuttavia è possibile anche misurare il grado di autonomia a seconda delle caratteristiche che un team possiede.

I fattori di riferimento sono:

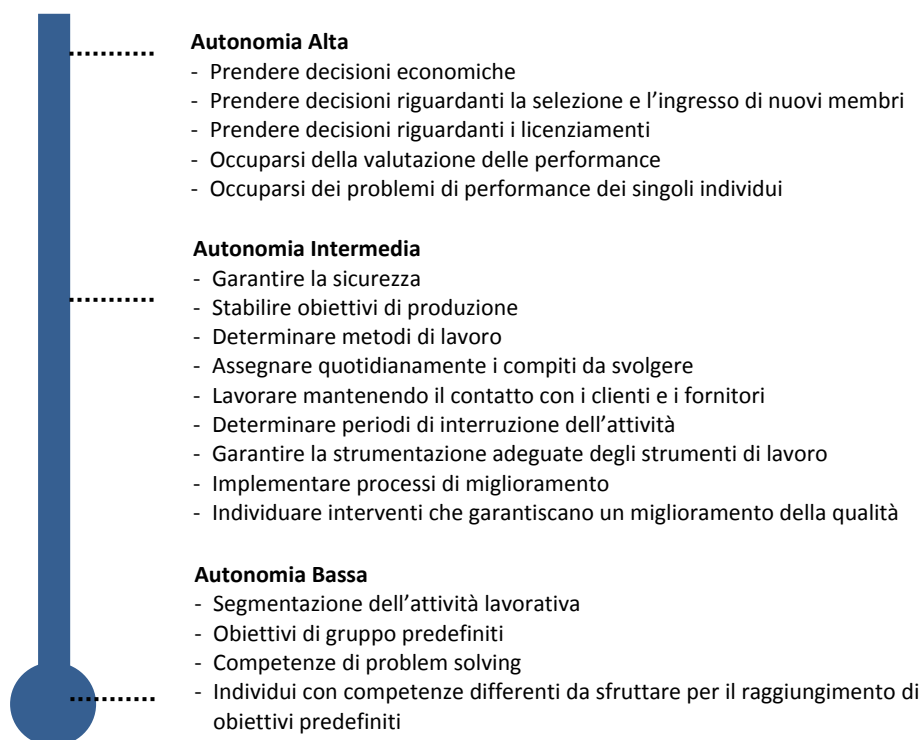
1. la possibilità di poter gestire il proprio lavoro, di realizzare dei piani per organizzare e monitorare le attività;
2. i membri del team differiscono nelle competenze ed esperienze – le diverse competenze che possiedono permettono loro di gestire i diversi aspetti del proprio lavoro;
3. non devono riportare ad un soggetto esterno;
4. hanno la possibilità di prendere delle decisioni e tradurle in pratica;
5. i team si coordinano e cooperano con altri team e con gli individui;
6. il ruolo di leader all'interno del team può essere ricoperto da individui differenti, a seconda delle competenze necessarie per la gestione di una data attività. Il ruolo principale del team leader è di facilitatore e non di controllore.

Date queste caratteristiche un gruppo di lavoro autonomo è un gruppo strutturato, composto da individui con esperienze e competenze specifiche (Glaser e Klaus, 1966).

Il grado di autonomia di cui un team dispone varia sulla base delle caratteristiche precedentemente descritte e può essere immaginato come un continuum ai cui estremi troviamo la gestione tradizionale del gruppo, che si caratterizza per la presenza di un leader che svolge un'attività di controllo e dispone di potere decisionale, e la gestione autonoma.

Lungo questo continuum è possibile individuare tre livelli o gradi di autonomia: livello base di autonomia, livello intermedio e livello elevato. Ciascun livello si caratterizza per la possibilità per il gruppo di poter svolgere determinate attività e prendere decisioni. Esempi e caratteristiche possedute dal team per ciascuno dei tre livelli sono illustrate nella Figura 10 (Metlay e Kaplan, 1992).

Fig. 10 – Termometro per la rilevazione del livello di autonomia



Fonte: Metlay e Kaplan (1992)

2.6.3 Un nuovo strumento di misurazione dell'autonomia

Un ulteriore scala di misurazione dell'autonomia (oltre a quella WGA) si basa sull'idea che esistano diversi item che possono essere utilizzati per comprendere il livello di autonomia raggiunto da un gruppo di lavoro. Tali item sono suddivisi in due differenti categorie: tecnica e amministrativa, ciascuna delle quali può essere suddivisa nelle sottodimensioni: operativa, tattica e strategica (Bailey, Adiga, 1997).

Per conoscere il livello di autonomia del gruppo dovrà essere rilevato il grado di autonomia con riferimento a ciascun item, non attraverso una scala binaria, ma piuttosto una scala Likert. Ciascun item potrà quindi essere rilevato con una domanda del tipo: *Qual è il livello di autonomia del gruppo di lavoro con riferimento a X (differenti item)?* Individuato su una scala che va da 1 (molto basso) a 5 (molto alto).

Tab. 6 – Strumento di misurazione dell'autonomia

	TECNICO	AMMINISTRATIVO
Operativo	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilire un metodo di lavoro individuale - Determinare la sequenza di lavoro nel caso in cui debbano essere svolte differenti attività - Individuare i problemi che richiedono maggiore priorità - Stabilire gli obiettivi giornalmente - Contattare individui esterni all'organizzazione - Prendere decisioni che tengano sotto controllo eventuali variazioni nella produzione 	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilire eventuali interruzioni di lavoro - Stabilire se e come incrementare l'orario di lavoro - Assegnare attività produttive ai singoli individui in modo che il gruppo riesca a raggiungere gli obiettivi prefissati - Contattare direttamente chi opera all'esterno del gruppo
Tattico	<ul style="list-style-type: none"> - Manutenzione della strumentazione disponibile - Individuare ed introdurre nuova strumentazione - Stabilire settimanalmente o mensilmente gli obiettivi di produzione - Determinare le metriche per valutare la performance del gruppo 	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilire i periodi di interruzione dell'attività per l'intero gruppo - Stabilire le attività di training del gruppo e dei singoli individui - Stabilire gli incrementi di reddito per i singoli - Valutare le performance individuali e del gruppo nel complesso - Selezionare nuovi membri - Espellere dal gruppo i membri non "significativi" - Individuare un eventuale leader - Valutare eventuali supporti provenienti dall'esterno che possono portare vantaggio all'intero gruppo di lavoro

Strategico

- Valutare i bisogni di strumentazione e di capitale di cui il gruppo necessita
- Determinare i livelli di attività sia settimanalmente che mensilmente
- Determinare le aree di possibile avanzamento, intervento e miglioramento delle performance
- Determinare le necessità di training del gruppo e dei singoli individui
- Conteggiare le figure necessarie per il raggiungimento degli obiettivi del gruppo
- Determinare le attività del gruppo e stabilire quali necessarie e quali non per il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti dal gruppo.

Fonte: Bailey e Adiga (1997)

Per ciascuno degli item sopra elencati dovrà essere espressa una valutazione sulla base di una scala Likert.

Il vostro gruppo di lavoro di quanta autonomia gode nello stabilire un metodo di lavoro?



In tal modo potrà essere effettuata una valutazione complessiva dell'autonomia del gruppo con riferimento alle tre dimensioni: operativa, tattica e strategica sulla base della seguente griglia.

Tab. 7 – Griglia di valutazione

		TECNICO		AMMINISTRATIVO
Operativo		<ul style="list-style-type: none"> - Stabilire un metodo di lavoro individuale - Determinare la sequenza di lavoro - Individuare i problemi - Stabilire gli obiettivi giornalmente - Contattare individui esterni all'organizzazione - Prendere decisioni che tengano sotto controllo eventuali variazioni nella produzione 		<ul style="list-style-type: none"> - Stabilire eventuali interruzioni di lavoro - Stabilire se e come incrementare l'orario di lavoro - Assegnare attività produttive ai singoli - Contattare direttamente chi opera all'esterno del gruppo
		max. 6		max. 4
Tattico		<ul style="list-style-type: none"> - Manutenzione della strumentazione - Individuare ed introdurre nuova strumentazione - Stabilire gli obiettivi di produzione - Determinare le metriche per valutare la performance del gruppo 		<ul style="list-style-type: none"> - Stabilire i periodi di interruzione dell'attività per l'intero gruppo - Stabilire le attività di training del gruppo e dei singoli individui - Stabilire gli incrementi di reddito per i singoli - Valutare le performance individuali e del gruppo nel complesso - Selezionare nuovi membri - Espellere dal gruppo i membri non significativi - Individuare un eventuale leader - Valutare eventuali supporti provenienti dall'esterno che possono portare vantaggio all'intero gruppo di lavoro
		max. 4		max. 8
Strategico		<ul style="list-style-type: none"> - Valutare i bisogni di strumentazione e di capitale di cui il gruppo necessita - Determinare i livelli di attività sia settimanalmente che mensilmente - Determinare le aree di possibile avanzamento, intervento e miglioramento delle performance 		<ul style="list-style-type: none"> - Determinare le necessità di training del gruppo e dei singoli individui - Conteggiare le figure necessarie per il raggiungimento degli obiettivi del gruppo - Determinare le attività del gruppo e stabilire quali necessarie e quali non per il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti dal gruppo.
		max. 3		max. 3

Fonte: Bailey, Adiga, 1997

Tale griglia di valutazione permetterà non solo di capire quale sia il livello di autonomia raggiunto da un singolo gruppo, ma metterà in luce anche eventuali punti

deboli e quindi l'individuazione di aree di intervento per un miglioramento da un punto di vista organizzativo.

Tale strumento, infatti, permette di conoscere l'entità di un eventuale gap tra la percezione che il management ha del livello di autonomia della propria organizzazione e la situazione reale, ovvero la percezione da parte dei membri dei gruppi di lavoro.

Ulteriore vantaggio offerto dallo strumento è la possibilità di confrontare diversi gruppi di lavoro per capire quali sono le aree in cui sono raggiunti dei risultati migliori e quelle che al contrario richiedono una maggior attenzione (Bailey e Adiga, 1997).

2.7 Autonomia individuale e di gruppo

Si è fin qui parlato di livelli di autonomia del gruppo di lavoro. tuttavia sembra pertinente porre l'attenzione sulla distinzione tra l'autonomia di un gruppo autonomo e l'autonomia degli individui che compongono il gruppo stesso.

Riprendiamo le definizioni di gruppo di lavoro autonomo proposte da diversi autori.

Wellins *et al* (1990), parlando di gruppo di lavoro autonomo, fanno riferimento ad un gruppo di individui che godono di un livello basso di autonomia, mentre la definizione proposta da Hackman (1986) sottolinea l'alta motivazione, l'atteggiamento propositivo e attivo degli individui che compongono un team di lavoro autonomo.

Cohen e Ledford (1996), invece, definiscono i self-managing team come gruppi di individui interdipendenti che sono in grado di gestirsi e di gestire i propri compiti ed obiettivi, come è auspicabile per un gruppo di lavoro che è dotato di autonomia, ma ciò non preclude che i singoli individui siano dotati di un livello di autonomia personale che prescinde dall'appartenenza al gruppo.

Come emerge dalle definizioni, il concetto di autonomia può riguardare sia l'intero gruppo di lavoro che i singoli individui che lo compongono ed è possibile concludere che:

- **l'autonomia individuale** è la possibilità per il singolo individuo di gestirsi autonomamente nello svolgimento delle proprie attività e compiti, di influenzare differenti aspetti del suo lavoro, di prendere parte alle decisioni inerenti i risultati da raggiungere.

Per misurare il livello di autonomia individuale gli item da rilevare riguardano: l'ambiente fisico di lavoro, la possibilità di scegliere nuovi colleghi, nuovi obiettivi e target per il gruppo, prendere decisioni inerenti i tempi di lavoro (Sprigg, Jackson e Parker, 2000);

- **l'autonomia di gruppo** si riferisce al gruppo come unità e alla sua possibilità di gestire le attività necessarie per il raggiungimento di una data performance.

La rilevazione viene condotta sulla base degli stessi item precedentemente descritti con riferimento ai singoli, riferendosi però all'intero gruppo al fine di comprendere il ruolo che il team ha nelle fasi di controllo delle attività e l'ampiezza del ruolo ricoperto dal gruppo (*Ibidem*).

È possibile che un gruppo di individui abbia la possibilità di decidere quali attività svolgere per raggiungere gli obiettivi prefissati e quali invece esternalizzare in modo da ridurre i tempi e i costi di realizzazione, ma i singoli individui, allo stesso tempo, è possibile che dispongano solo di una autonomia limitata nel poter gestire e controllare il proprio lavoro.

Gli item da rilevare al fine di comprendere il livello di autonomia individuale e di gruppo sono sintetizzati come segue (Box 1):

Box 1 – Item di rilevazione livello di autonomia individuale e di gruppo

1. Hai la possibilità (*il tuo gruppo ha la possibilità*) di decidere l'ordine di realizzazione dei compiti che ti vengono attribuiti?
2. Decidi autonomamente quando iniziare un'attività?
3. Decidi autonomamente quando terminare un'attività?
4. Ti assegni autonomamente i compiti da svolgere?
5. Puoi controllare autonomamente il tuo livello di produttività?
6. Puoi variare la modalità di svolgimento della tua attività?
7. Puoi pianificare autonomamente il tuo lavoro?
8. Puoi controllare la qualità di ciò che realizzi?
9. Puoi decidere come comportarti una volta terminato il lavoro?
10. Puoi decidere autonomamente il metodo da usare per trasportare gli eventuali prodotti del lavoro svolto?
11. Hai la possibilità di concentrare la tua attenzione su differenti attività?
12. Tieni traccia di più processi?
13. Devi concentrare tutta la tua attenzione per evitare eventuali errori e cattivi funzionamenti?
14. Devi agire anticipatamente per evitare l'insorgere di situazioni problematiche?
15. Devi risolvere problemi che non presentano una soluzione ovvia e immediata?
16. I problemi che ti trovi a dover affrontare richiedono delle conoscenze specifiche in una determinata area?
17. Incontri nel tuo lavoro situazioni con cui non ti sei mai confrontato?
18. Potrebbe una tua minima disattenzione comportare una perdita economica consistente?
19. Potrebbe un tuo errore comportare dei danni costosi (in termini di strumentazione)?
20. Hai la possibilità di prevenire eventuali situazioni critiche che potrebbero recare danno all'organizzazione?
21. Potrebbe la tua attenzione prevenire delle perdite?
22. Un tuo fallimento nel prevenire un problema, potrebbe tradursi in una notevole perdita in termini economici?

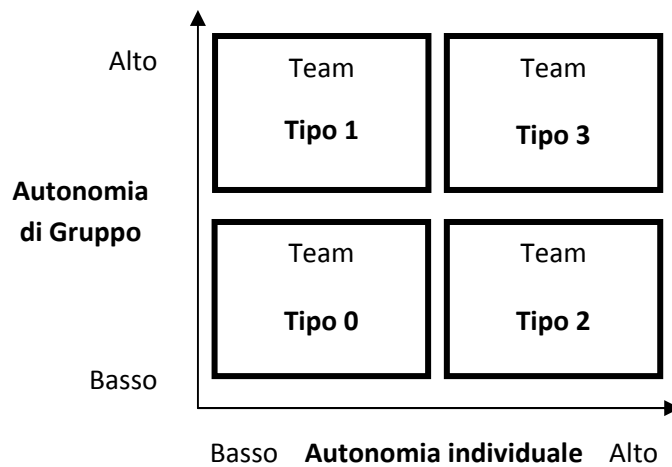
Fonte: Jackson et al. (1993)

La risposta a ciascun interrogativo dovrà essere espressa sulla base di una scala Likert che prevede cinque alternative differenti:



Sulla base della misurazione effettuata attraverso la scala Likert, il livello di autonomia di un gruppo può essere raffigurato sulla base di una combinazione tra il livello di autonomia individuale e il livello di autonomia collettiva (Figura 11).

Fig. 11 – Tipologie di team



Fonte: Langfred (2000)

Il gruppo di **Tipo 0** è un gruppo di lavoro tradizionale che possiede un livello basso o nullo di autonomia sia individuale che di gruppo. Tale situazione si caratterizza per l'impossibilità da parte dell'intero gruppo di individui di controllare la propria attività. I singoli componenti del gruppo, di conseguenza, non possono esercitare alcuna forma di controllo sui processi di lavoro che vengono loro assegnati. Particolari processi produttivi che richiedono alti livelli di interdipendenza tra gli individui e tra i gruppi di lavoro, ma bassi livelli di autonomia (per esempio quelle attività che vengono svolte in contesti caratterizzati da bassi livelli di incertezza e pertanto l'autonomia individuale o di gruppo non è necessaria), ben si adattano ad un gruppo di Tipo 0 (Langfred, 2000).

Gli altri tre gruppi possono essere definiti gruppi di lavoro autonomi, ma il livello di autonomia che presentano è variabile. Per comprendere quale tipo di gruppo self-managed è adatto ad un determinato processo produttivo e ad una organizzazione, si dovrebbe prendere in considerazione il livello di interdipendenza necessario, le caratteristiche del contesto in cui l'organizzazione opera e la cultura organizzativa.

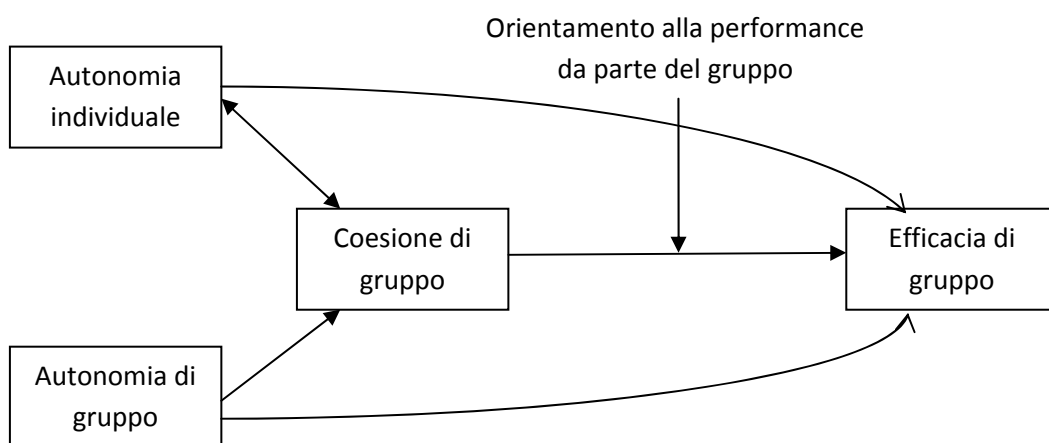
La combinazione tra un alto livello di autonomia di gruppo e un basso livello di autonomia individuale dà origine al gruppo di **Tipo 1**, ovvero un team i cui membri non godono di nessuna forma di indipendenza nel determinare le attività e i compiti che sono chiamati a svolgere. La combinazione tra un alto livello di autonomia individuale

e un basso livello di autonomia di gruppo, invece dà origine al team di **Tipo 2** che presta attenzione più all'output del gruppo che al processo interno. Il team di **Tipo 3**, invece, si caratterizza per livelli elevati sia di autonomia individuale che di gruppo ed è tipico di quelle organizzazioni che operano in contesti caratterizzati da elevati livelli di incertezza e dove agli individui e ai gruppi di lavoro vengono attribuiti solo compiti vaghi e poco definiti, e pertanto è richiesto loro di gestire in maniera autonoma e indipendente la loro attività individuale e di gruppo al fine di poter sopravvivere in un contesto sempre più indeterminato e caratterizzato da elevati livelli di vulnerabilità.

L'adozione di tale forma organizzativa richiede un bilanciamento tra il livello individuale e quello collettivo di autonomia affinché un gruppo possa definirsi coeso e funzionare in modo efficiente (Manz, 1993; Neck, 1996).

Il modello dell'autonomia individuale e di gruppo proposto da Langfred (2000) mette in luce la relazione e l'influenza esercitata dai due tipi di autonomia sul livello di coesione e di efficienza del gruppo.

Fig. 12 – Modello di relazione autonomia-efficacia



Fonte: riadattato da Langfred (2000)

Autonomia di gruppo e coesione

L'autonomia di gruppo è il grado di controllo e discrezione di cui il gruppo dispone nell'adempire ai compiti che gli vengono assegnati dall'organizzazione. L'autonomia del gruppo non deve essere intesa come l'aggregazione dell'autonomia di cui

dispongono i singoli individui, ma un costrutto legato al concetto di gruppo e che non può esistere ed essere rilevato a livello del singolo individuo. L'autonomia di gruppo può manifestarsi con differenti modalità: presa di posizione, espressione del proprio consenso in occasione di momenti particolari di realizzazione di obiettivi specifici, elezione di un proprio leader in grado di esprimere l'autorità dell'intero gruppo (Langfred, 2000).

La coesione di gruppo è un costrutto che è stato definito in differenti modi (Dion e Evans, 1992), In generale, la coesione di un gruppo può essere spiegata sulla base dei legami esistenti all'interno del gruppo stesso, legami forti o deboli (Granovetter, 1973) o sulla base del legame affettivo esistente tra ciascun membro del gruppo e gli altri componenti e il desiderio di rimanere parte attiva del gruppo di appartenenza (Shaw, 1981). Studi più recenti (Dion e Evans, 1992) definiscono la coesione del gruppo come un costrutto multidimensionale che incorpora sia la coesione delle attività che la coesione sociale.

L'autonomia di gruppo pertanto è legata al grado di coesione del gruppo. Infatti, l'autonomia assegnata ad un gruppo di lavoro da parte dell'organizzazione si riflette sui singoli individui che appartengono al gruppo e determina un incremento della rilevanza del gruppo come unità nello svolgimento delle attività e all'interno dell'organizzazione nel complesso.

Il risultato di tale incremento del livello di autonomia del gruppo fa sì che i membri riescano ad identificarsi sempre di più con il gruppo di lavoro di cui sono parte e riconoscersi non più come singoli, ma come unità (Hackman e Morris, 1975) e di conseguenza diventano sempre più coesi.

L'autonomia a livello di gruppo, come è stato precedentemente anticipato, incrementa anche la rilevanza del gruppo all'interno dell'ambiente organizzativo. Il gruppo di lavoro è parte della struttura organizzativa e, pertanto, un aumento della sua autonomia nello svolgimento della attività, ma anche dei confini entro cui opera, determina un incremento della sua rilevanza nell'ambiente organizzativo. Inoltre, l'incremento dell'autonomia del gruppo spesso comporta anche la necessità di un

maggior coordinamento con gli altri gruppi che sono parte dell'organizzazione e una trasformazione delle relazioni con gli altri gruppi.

In conclusione, l'incremento della rilevanza del gruppo nell'ambiente esterno e all'interno dell'organizzazione, attraverso l'attribuzione di un maggior livello di autonomia, incrementa il livello di coesione del gruppo stesso. Al contrario, la mancanza di supporto da parte dell'organizzazione nei confronti delle attività svolte dal gruppo, riduce la motivazione, la performance del gruppo stesso e la sua coesione. L'autonomia del gruppo può quindi essere intesa come un segnale del supporto e dell'interesse che l'organizzazione mostra nei confronti del gruppo stesso e delle attività che vengono realizzate (Langfred, 2000).

Quindi, sulla base delle considerazioni precedentemente esposte, emerge l'esistenza di una relazione positiva tra l'autonomia del gruppo e la coesione del gruppo stesso.

Autonomia individuale e coesione

L'autonomia individuale comporta una riduzione delle relazioni interpersonali. Nel momento in cui gli individui diventano più indipendenti ed hanno la possibilità di esercitare un controllo sulle proprie azioni e attività, tendono ad interagire meno con i membri del gruppo di cui sono comunque parte. La riduzione delle relazioni interpersonali all'interno del gruppo riduce il grado di coesione.

L'autonomia individuale, per definizione, è la capacità di gestire le proprie attività liberamente e individualmente e, pertanto, entra in conflitto con la coesione del gruppo che richiede delle caratteristiche completamente opposte, ovvero la capacità di esercitare un controllo non solo su se stessi, ma sul gruppo di cui si è parte in modo che questo possa continuare ad operare. Alto livello di coesione del gruppo e alto livello di autonomia individuale sono inversamente correlati, l'incremento dell'uno comporta la riduzione dell'altro.

La relazione tra i due fattori è quindi negativa, inversamente proporzionale. Se gli individui possono disporre di un livello elevato di autonomia individuale saranno maggiormente motivati nello svolgimento delle loro attività e si identificheranno con il

loro lavoro e le attività e sempre meno in termini di appartenenza al gruppo. Se l'idea di appartenenza al gruppo diventa sempre meno rilevante, la coesione tende a decrescere (*Ibidem*).

Coesione, performance di gruppo ed efficacia

L'efficacia di un gruppo è determinata dalla sua capacità di realizzare gli obiettivi e i compiti che gli sono stati attribuiti dall'organizzazione e il successo nel raggiungimento dei vari obiettivi è determinato dalla qualità dei risultati raggiunti e dal tempo impiegato per realizzarli.

La relazione tra la coesione e l'efficacia del gruppo è determinata dall'orientamento del gruppo in ottica di performance finale e di raggiungimento degli obiettivi produttivi (Mudrack, 1989) o dalle norme in vigore all'interno del gruppo di lavoro (la presenza di regole e norme forti e chiare all'interno del gruppo determinano un forte orientamento alla performance del gruppo stesso).

Un gruppo coeso può essere altamente improduttivo, in quanto la produttività di un gruppo dipende dall'orientamento e dall'attenzione del gruppo alla performance piuttosto che alla stabilità sociale, alla riduzione delle situazioni critiche, ecc.

Quindi, la relazione tra l'efficacia di un gruppo e la sua coesione potrà essere compresa solamente se si riesce a rilevare l'orientamento che il gruppo manifesta in termini di performance.

Come precedentemente esposto, sia l'autonomia individuale che quella di gruppo esercitano un'influenza sulla coesione del gruppo che, a sua volta, risulta legata al livello di efficacia che può essere raggiunto dal gruppo stesso.

L'adozione e l'incremento all'interno delle organizzazioni di gruppi di lavoro autonomi mette in primo piano la necessità di indagare la relazione esistente tra il concetto di autonomia, sia individuale che di gruppo, e quello di efficacia, al fine di comprendere quali sono i vantaggi che l'organizzazione ottiene.

La ricerca condotta da Langfred (2000) ha dimostrato l'esistenza di una relazione diretta tra autonomia individuale ed efficacia di un gruppo autonomo così come tra

autonomia di gruppo ed efficacia. Come abbiamo visto, l'autonomia individuale ha un effetto negativo sulla coesione di gruppo, poiché riduce le interazioni tra i membri del gruppo, l'autonomia di gruppo, invece, ha un effetto positivo sulla coesione determinando un incremento dell'identificazione dell'individuo con il gruppo stesso.

Il concetto di coesione esercita poi un effetto sull'efficacia di un gruppo di lavoro; pertanto, il concetto di autonomia diventa quindi uno dei criteri da rilevare in ottica di valutazione della performance di un gruppo di lavoro e dell'organizzazione nel suo complesso.

Con il presente capitolo è stato dato conto della rilevanza che rivestono oggi i gruppi di lavoro nelle organizzazioni, nonché del concetto di autonomia che li può caratterizzare secondo gradi e modalità differenti.

Il capitolo che segue si occupa del governo di tale autonomia introducendo i fattori che, qualora presenti, rendono un gruppo di lavoro autonomo, un gruppo di lavoro autonomo, autoregolato e performante.

3. AUTOREGOLAZIONE NEI GRUPPI AUTONOMI

Contenuto

Il capitolo propone un modello teorico per comprendere le dimensioni auto regolative dei gruppi di lavoro autonomi.

Queste dimensioni, qualora caratterizzanti un gruppo di lavoro autonomo, alimentano un circolo virtuoso che migliora le performance del gruppo stesso. Non solo, si ritiene che l'organizzazione monitorando queste dimensioni sia in grado di controllare, o meglio governare, le performance dei gruppi di lavoro autonomi, e a questo punto autoregolati, che la costituiscono e le consentono di raggiungere i propri fini.

Il Capitolo 3 è dedicato al dar conto delle caratteristiche di autoregolazione e governo delle performance dei gruppi di lavoro autonomi.

Riprendendo la definizione data¹⁸, il capitolo illustrerà: il tema dell'autoregolazione, così come gli altri fattori che fanno di un gruppo di lavoro autonomo, un gruppo di lavoro autonomo e performante.

¹⁸ Dicesi gruppo autonomo un'unità organizzativa, di piccole dimensioni, che gestisce in maniera autonoma i propri processi operativi, dove le dinamiche sociali regolano il raggiungimento degli obiettivi, secondo procedure variabili, attività eterogenee e modalità non prescrittive.

I gruppi di lavoro autonomi si adoperano per il raggiungimento degli obiettivi comuni e condivisi autoregolandosi, sviluppando cioè le seguenti capacità:

1. sentirsi appartenenti ad una comunità tesa all'obiettivo;
2. essere affidabili nel raggiungimento degli obiettivi e nell'ottemperanza delle responsabilità assunte;
3. cooperare attraverso il coordinamento per mutuo adattamento;
4. essere dotati di flessibilità operativa e procedurale.

3.1 La capacità autoregolativa: componenti e implicazioni per l'organizzazione

La presenza di gruppi di lavoro autonomi, affinché l'organizzazione sia nelle condizioni di poterli governare potenziandone le performance, richiede il passaggio da una struttura gerarchica predefinita all'eterarchia che qui intendiamo come la capacità auto regolativa del gruppo autonomo.

Fattore indispensabile per lo sviluppo di un processo autoregolativo è l'adozione di un modello di organizzazione che favorisca la comunicazione, la trasmissione delle informazioni, la collaborazione tra gli individui in modo che il gruppo di lavoro sia in grado di coordinarsi autonomamente e l'organizzazione sia in grado di controllarne le performance. Questo mette il gruppo, e quindi l'organizzazione, in condizioni tali da reagire a situazioni non predeterminate e inaspettate, caratterizzanti lo scenario di oggi¹⁹.

Come sappiamo, l'organizzazione gerarchica basata su prescrizioni prevede che il potere sia nelle mani di coloro che sono vicini ai vertici della piramide strutturale e pertanto godono di potere decisionale. Adottare un approccio eterarchico, snellendo le prescrizioni e le linee gerarchiche, significa accettare il fatto che ogni individuo all'interno del sistema è "anche" capo di se stesso e degli altri, significa abbandonare il management dei valori assoluti, delle certezze dei piani lineari, delle comunicazioni top-down, degli approcci razionalisti.

L'approccio eterarchico riconosce ogni collaboratore come un manager nella sua specialità. La struttura eterarchica appare quindi come una struttura circolare (Von Foerster e Porsken, 2001) e come ha efficacemente illustrato Pasquale Gagliardi (2003):

Laddove il mercato implica relazioni di indipendenza e la gerarchia relazioni di dipendenza, l'eterarchia implica relazioni orizzontali di interdipendenza. In queste forme l'innovazione è decentrata e riguarda virtualmente qualunque unità organizzativa; (...) l'intelligenza è distribuita, e il compito di esplorare (nuovi mercati, nuovi prodotti, nuove combinazioni produttive) non è più

¹⁹ Si rimanda al Capitolo 1.

appannaggio di funzioni specializzate ma è diffuso in tutta l'organizzazione; le risorse vengono costantemente ricombinate e impiegate per una pluralità di scopi diversi. Questi sviluppi accrescono l'interdipendenza tra le unità e i gruppi di lavoro, ma l'interdipendenza non viene gestita gerarchicamente attraverso meccanismi convenzionali di coordinamento, sia per la complessità delle relazioni sia perché le tecnologie informatiche consentono di connettere virtualmente tutte le unità coinvolte nella rete senza la mediazione di controlli centralizzati: in misura crescente, quindi, non si riferisce (riporta, risponde) a un superiore ma a un altro gruppo, in una condizione di dipendenza mutua e circolare.

Tutto ciò non ha nulla a che vedere con l'idea – in gran voga fino a qualche anno fa – dei mercati interni, in cui ogni unità considera ogni altra unità un cliente. L'eterarchia, infatti, rifiuta l'idea che il confine dell'impresa, e i confini delle unità che la compongono, siano definibili in base a parametri dati: l'impresa si reinventa costantemente, e il compito del management è quello di creare gli spazi e le condizioni organizzative di questa continua reinvenzione.

Tuttavia, difficilmente un'impresa può essere gestita in totale assenza di approcci gerarchici. In questo gioco di equilibri tra la dimensione gerarchica, della prescrizione e del controllo, e la dimensione eterarchica della flessibilità e della realizzazione condivisa e creativa di soluzioni di business, le organizzazioni si giocano la solidità e l'efficacia strutturale e strategica per il raggiungimento dei propri obiettivi. Non si tratta dunque di un compito banale. Quello dell'organizzare e governare gli spazi di autonomia dei propri gruppi di lavoro e la de-proceduralizzazione del lavoro è la sfida organizzativa dei nostri tempi.

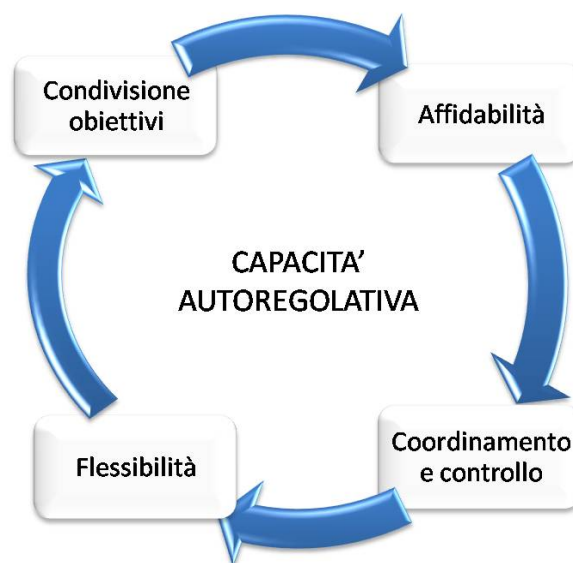
Weick (1979) definisce così la capacità dell'“organizzare”: «..there is not an underlying “reality” waiting to be discovered. Rather, organizations are viewed as the inventions of people, inventions superimposed on flows of experience and momentarily imposing some order in these streams».

Questa visione dell'organizzare prende già decisamente le distanze dalla classificazione delle organizzazioni in forme “pure” e comporta il superamento della “tirannia” della logica binaria imposta dal discorso di Williamson (1985) alle forme di coordinamento organizzativo (tra mercato e gerarchia) che ha consentito di riconoscere diffusamente (Miles e Snow, 1986; Eccles e Crane, 1987; Lorenzoni e Ornati, 1988; Larson, 1992; Powell e Smith-Doerr, 1994; Lorenzoni, 1997) che esiste una terza e autonoma forma di coordinamento organizzativo: la rete interimpresa

(«tertium datur – there is a third case» come sottolinea efficacemente Grabher, 1993) basata sulle relazioni ora “economiche” ora “sociali” tra attori, che non è necessario definire (come invece avevano suggerito numerosi autori, come Thorelli, 1986; Borys e Jemison, 1989; Powell, 1990) come un “ibrido” identificato a partire dalle due forme “canoniche” di Williamson.

Ciò che è opportuno introdurre è quindi una nuova componente che non va a sostituire totalmente la gerarchia, ma la completa: la capacità autoregolativa dei gruppi di lavoro autonomi. L’esigenza è capire in che modo si sviluppa questa capacità autoregolativa. L’analisi della letteratura ci ha permesso di individuare quattro fattori chiave alla base di tale capacità, intendendolo appunto come un costrutto multidimensionale e dinamico che si esplicita in un circolo virtuoso tra fattori critici di successo che si alimentano positivamente e reciprocamente e che sono: la capacità del gruppo di sentirsi un comunità tesa all’obiettivo; la capacità del gruppo di essere affidabile; la capacità del gruppo di essere flessibile; e infine, la capacità del gruppo di coordinarsi per adattamento reciproco. Si ritiene che questi siano i fattori che consentano ai gruppi di lavoro autonomi di governare le proprie performance e quindi all’organizzazione di agire all’interno di un contesto dinamico e raggiungere i fini propri e dell’organizzazione.

Figura 13 – Il ciclo di creazione della capacità autoregolativa



L'immagine illustra i quattro elementi fondamentali affinché all'interno di un gruppo autonomo possa essere sviluppata la capacità autoregolativa, ovvero la condivisione degli obiettivi, l'affidabilità, il coordinamento per adattamento reciproco, la flessibilità. Tali elementi sono indispensabili e si alimentano a vicenda, l'assenza di uno di essi rende difficile il manifestarsi di una completa capacità di autoregolazione da parte dei gruppi di lavoro e, di conseguenza, di alte performance per l'organizzazione nel suo complesso.

Come anticipato le componenti di tale modello sono:

- la **dimensione comunitaria** che si fonda nel senso di appartenenza del gruppo dato dalla **tensione verso obiettivi condivisi**. È la tensione all'obiettivo che detta le regole sociali di condivisione delle aspettative e di coordinamento per il raggiungimento dello stesso. Data l'incertezza ambientale in cui le organizzazioni e i gruppi di lavoro si muovono, tale obiettivo può cambiare in continuazione e necessita di essere ri-definito e ri-condiviso in qualunque momento. Questa esigenza è ancora più manifesta dato il livello di eterogeneità e diversità (formativa, professionale, culturale, di genere e generazionale) che caratterizza gli odierni gruppi di lavoro;
- l'**affidabilità**, ovvero la capacità del gruppo di mantenere fede alle promesse fatte, agli impegni presi. L'affidabilità deriva dalla capacità di condividere le informazioni di cui i membri del gruppo dispongono, di sfruttare le conoscenze e competenze possedute dai singoli individui per poter gestire situazioni problematiche e inaspettate, di condividere il senso di quanto sta accadendo, per coordinarsi reciprocamente e per lavorare sullo stesso processo e condividere i medesimi obiettivi;
- il **coordinamento per adattamento reciproco** (Thompson, 1967), a seconda delle situazioni con cui è chiamato a confrontarsi in modo da poter raggiungere gli obiettivi prefissati. Le prescrizioni dettate dall'alto vengono abbandonate in favore di un coordinamento e controllo dell'operato autoregolati;

- la **flessibilità** data dall'elevato livello di professionalità, expertise, conoscenze, competenza e **condivisione** delle esperienze passate degli individui membri del gruppo. La conoscenza e la condivisione della stessa risiedono in parte nell'organizzazione e in parte nelle persone e nella loro capacità di interazione sociale.

Ciascuna delle componenti del modello risponde a un processo dinamico e sociale.

Di seguito verranno meglio esplicitate gli aspetti chiave sui cui l'organizzazione deve focalizzarsi per il raggiungimento di un alto livello di capacità autoregolativa dei propri gruppi di lavoro autonomi.

3.1.1 Il gruppo di lavoro come comunità tesa all'obiettivo

Nel gruppo di lavoro autonomo, le persone non hanno molte leve a loro disposizione per sentirsi parte di qualcosa, per sentirsi una comunità. Questa scarsità di vie che portano alla dimensione comunitaria risiedono sostanzialmente in tre fenomeni:

- il livello di eterogeneità/diversità che caratterizza i gruppi di lavoro autonomi, i cui membri potrebbero non appartenere alla medesima comunità professionale o di pratica;
- la mancata frequentazione dei membri dei gruppi di lavoro autonomo che spesso lavorano in luoghi e momenti diversi nello spazio e nel tempo;
- una superficiale identificazione con la cultura e i valori aziendali, poiché il rapporto dei singoli con l'azienda per cui stanno lavorando è sempre più di frequente un rapporto instabile, in alcuni casi non esclusivo, sicuramente variabile.

La presenza di persone molto diverse tra loro è diventato un tratto significativo, a volte anche conflittuale, delle organizzazioni attuali, un elemento che richiede una nuova attenzione e una nuova sensibilità verso un concetto di diversità che si è allargato e che ha preso con sé nuovi significati. Gli elementi di diversità presenti

all'interno delle organizzazioni e quindi anche dei gruppi di lavoro possono essere non modificabili, come il sesso, l'età, oppure essere acquisiti e meno riconoscibili a prima vista, come la cultura o le esperienze personali.

Tutto ciò comporta la coesistenza, in uno stesso ambiente di lavoro, di persone tra loro molto diverse, caratterizzate da una maggiore complessità professionale.

La diversità diventa quindi un fattore da prendere in considerazione in un mondo del lavoro dove i risultati devono essere raggiunti attraverso il lavoro di squadra e dove è sempre più necessaria la collaborazione tra le persone.

Ma perché è importante che un gruppo di lavoro autonomo si concretizzi in una dimensione comunitaria? E se è vero che è importante il sentirsi appartenenti ad una comunità, qual è la leva che permette a un gruppo autonomo di riconoscersi in una comunità?

La risposta alla prima di queste domande risiede nel fatto che la costruzione di senso per il raggiungimento di uno scopo, qualunque esso sia, è un processo sociale e dinamico (Weick, 1995) fondato sulla relazione umana. Quanto più esistono vie di comunicazione, condivisione di *frame*, esperienze e informazioni, apertura all'altro, confronto, tanto più la costruzione di senso che deriva dalla lettura delle informazioni disponibili e dai *frame* interpretativi che fanno da lente alla loro lettura avviene con successo.

L'appartenenza a una comunità, a differenza delle organizzazioni burocratiche, implica processi di lavoro non eterodiretti e processi sociali non compressi e marginalizzati, ma l'interazione positiva tra processi di lavoro e processi sociali: i processi di conoscenza e i processi sociali hanno obiettivi condivisi e sono posti in un *framework organizzativo*, composto da procedure, regole, sistemi anche ad alto livello di formalizzazione. Una *achieving community* è una "struttura sociale" che implica, in sintesi:

- un comune sentimento di partecipazione;
- interessi condivisi, o positivamente mediati, ed obiettivi significativi;
- valori condivisi;
- lealtà multiple ai processi, alla professione, all'organizzazione di appartenenza.

Il carattere “aperto” di unità o nodi che condividono queste proprietà contiene in sé risorse per sviluppare autonomamente – ma in relazione ad altre strutture – i processi di conoscenza rilevanti, per comunicare con la dovuta estensione, per cooperare con autonomia e creatività e attivare energie professionali.

L’esistenza di forme di collaborazione e la realizzazione di rapporti strategici che favoriscono l’interdipendenza e lo scambio costante di conoscenza permette all’organizzazione di trarre dei vantaggi, ma implica lo sviluppo, nelle persone, di una sensibilità che li renda consapevoli che la coesistenza di molte diversità può far nascere un’unica identità di gruppo più vasta e condivisa, che permette il raggiungimento degli obiettivi.

Quest’ultima riflessione ci conduce direttamente alla risposta alla seconda delle due domande sopra poste: “qual è la leva che permette a un gruppo autonomo di riconoscersi in una comunità?”

La risposta è: *la tensione ad un obiettivo condiviso*.

Il motivo per cui un gruppo di lavoro autonomo viene costituito in un’organizzazione è il raggiungimento di determinati obiettivi ritenuti strategici per l’organizzazione stessa. Gli obiettivi, dunque, sono motivo di costituzione, ma anche di sostentamento, del gruppo di lavoro autonomo, il faro cui il gruppo come comunità, e quindi i suoi singoli membri, guardano per regolare la rotta. Tuttavia, guardare solo all’obiettivo sarebbe alquanto limitante per il gruppo autonomo, e soprattutto per l’organizzazione, poiché la performance potrebbe non rispettare le aspettative. Questa considerazione è particolarmente interessante per due ragioni: guardare verso un unico punto, e guardare solo al punto, rischierebbe di far cadere il gruppo autonomo in quello che la letteratura ha definito *effetto tunnel* (Catino,2009), ovvero l’incapacità di cogliere segnali deboli che potrebbero presentarsi lungo il cammino, e in qualche modo far cambiare i connotati dell’obiettivo. Inoltre, come spesso accade nella vita, ci sono diverse vie per raggiungere una meta, e il concentrarsi unicamente sull’arrivo, impedirebbe al gruppo di mantenere la capacità di autocritica sul proprio operato al fine del miglioramento organizzativo e della riduzione di errori.

L'antidoto a queste due trappole è quello che Weick ha definito come *sensemaking* (Weick e Roberts, 1993), ovvero la modalità attraverso la quale assegniamo un senso a tutto ciò che viviamo. Si tratta di un processo che consiste nel conferire un ordine logico all'insieme caotico di informazioni che riceviamo dall'esterno, strutturando tutti gli elementi di cui siamo in possesso all'interno di mappe cognitive che predispongono il nostro comportamento futuro, e possono, allo stesso tempo, essere influenzate da ciò che, successivamente, cattura la nostra attenzione. In questo nuovo modo di guardare alle decisioni, l'interpretazione diventa centrale e la produzione di senso un bisogno basilare. Il significato non viene stabilito per prendere decisioni, ma le decisioni vengono prese per stabilire il significato (March e Simon, 1958).

Dedichiamo un approfondimento a questo che riteniamo essere una capacità chiave dei gruppi di lavoro per autoregolarsi e agire performance di livello.

3.1.1.1 Il sensemaking come elemento chiave per la creazione della comunità

Sensemaking letteralmente significa costruzione di significati, ma è possibile identificare differenti definizioni attribuite a tale concetto.

Starbuck (1983) e Milliken (1990) sostengono che il sensemaking comporti un collocare gli stimoli all'interno di una particolare cornice, in questo modo diventa possibile "afferrare, comprendere, spiegare, attribuire, estrapolare, predire" (Starbuck, 1983; Milliken, 1987).

Una concettualizzazione analoga è quella offerta da Louis (1980) che vede la costruzione del significato come un processo di pensiero che utilizza giustificazioni retrospettive per spiegare le sorprese, ovvero gli eventi discrepanti che innescano il bisogno di dare delle spiegazioni o delle riletture a posteriori e danno vita ad un processo di rielaborazione ed interpretazione delle discrepanze. Alle sorprese viene attribuita un'interpretazione, un significato e quest'ultimo è il risultato di un processo di sensemaking (Louis, 1980).

Thomas, Clark e Gioia (1993) descrivono il sensemaking come «l'interazione reciproca tra la ricerca di informazioni, l'attribuzione di significati e l'azione» (e ciò significa includervi l'esplorazione dell'ambiente, la sua interpretazione e le risposte

associate ad essa). Feldman (1989) parla di sensemaking come di un processo interpretativo necessario «perché i membri dell'organizzazione comprendano e condividano le idee riguardanti certe caratteristiche dell'organizzazione, come e di che cosa si occupa, che cosa sa fare bene e cosa male, quali problemi affronta e come dovrebbe risolverli» (*Ibidem*, p. 19).

Dalle varie definizioni emerge che il concetto di sensemaking e interpretazione sono collegati a tal punto che spesso vengono utilizzati come se fossero dei sinonimi, in realtà il concetto di sensemaking si riferisce all'azione, all'attività e ideazione che sottostanno a ciò che viene poi interpretato. In questo senso, sensemaking e interpretazione sono due concetti distinti: il primo riguarda un'attività o un processo, mentre il secondo può essere un processo, ma anche un effetto (Weick, 1997).

Anche quando l'interpretazione viene trattata come un processo, la sua natura è implicitamente diversa. L'atto dell'interpretazione implica che qualcosa esista al di fuori di noi, un qualcosa che attende di essere scoperto o avvicinato (Daft e Weick, 1984). Interpretare un processo di sensemaking significa costruire, filtrare, incorniciare (Turner, 1987) e trasformare il soggettivo in qualcosa di più tangibile (Weick, 1997).

Il concetto di sensemaking, inoltre, è importante perché sottolinea l'invenzione che precede l'interpretazione, e che implica un livello più elevato di coinvolgimento dell'attore. L'interpretazione connota un'attività che è più distaccata e passiva dell'attività di sensemaking.

Weick (1997) illustra sette proprietà del sensemaking:

1. il sensemaking è fondato sulla **costruzione dell'identità**. Questo significa riconoscere il bisogno dell'individuo di avere un'identità che può subire continue trasformazioni e ridefinizioni a seconda delle interazioni con gli altri. Il sensemaking si sviluppa come un processo intenzionale volto a mantenere una concezione il più possibile positiva e coerente di se stessi. Da un lato noi ci conosciamo proiettando le nostre azioni in un ambiente e osservandone le conseguenze, dall'altro in base a ciò che noi pensiamo di essere cambia la definizione di che cosa c'è all'esterno di noi;
2. il sensemaking è **retrospettivo**. L'idea di un sensemaking retrospettivo deriva dall'analisi di Schultz (1967) del "vissuto significativo". Le persone possono sapere

che cosa stanno facendo solo dopo averlo fatto e, inoltre, hanno la possibilità di cambiare i significati che vengono attribuiti alle esperienze passate a seconda delle finalità attuali (Gioia e Chittipedi, 1991). Il carattere retrospettivo del sensemaking, tuttavia, non impedisce che venga applicato al futuro, a condizione di pensarlo in termini di futuro anteriore, immaginando che un'azione sia già avvenuta e cercando di attribuirle un senso come se si potessero osservare le sue conseguenze pratiche;

3. il sensemaking è **istintivo**. Le persone sono parte integrante dell'ambiente e ne ricevono stimoli da cui traggono dei condizionamenti alle proprie attività. La costruzione di senso, pertanto, risulta mediata dal contesto nel quale l'individuo si viene a trovare e ad agire (Weick, 1997);

4. il sensemaking è **sociale**. La costruzione di senso non è una problematica puramente singola, poiché, come precedentemente accennato, le persone sono sempre inserite in un contesto sociale e la condotta di ciascuno è contingente rispetto a quella di altri. Questo è ancora più vero all'interno delle organizzazioni dove un reticolo di significati intersoggettivamente condivisi sono mantenuti attraverso l'uso di un linguaggio comune e con l'iterazione quotidiana. Il sensemaking come attività sociale non si limita a definire il "significato condiviso" o la "costruzione sociale"; esso si evidenzia anche quando le persone coordinano le loro azioni partendo da basi diverse o da significati equivalenti. Comprendere il sensemaking significa anche prestare maggiore attenzione alle informazioni necessarie per realizzare la coordinazione (*Ibidem*);

5. il sensemaking è **continuo**. Non ha mai un inizio. È un processo continuo che si verifica poiché le persone sono inserite in un flusso di interazioni sociali. Capire il sensemaking significa comprendere come le persone ritagliano momenti definiti di flussi continui e selezionano informazioni da quei momenti.

All'interno di un'organizzazione, il manager è colui che è inserito in un flusso continuo di azioni e parole; tale flusso è punteggiato da eventi attorno ai quali si catalizzano i significati che generalmente sono rappresentati dai progetti in corso (*Ibidem*);

6. il sensemaking è **centrato su informazioni selezionate**. Il fenomeno del sensemaking è ovunque, poiché le persone tendono dare un senso a tutto; il problema è che in tal modo si ha un sensemaking spontaneo che rappresenta più una osservazione del senso piuttosto che una effettiva costruzione del senso. È fondamentale la selezione e la rilevazione delle informazioni di base per la costruzione del significato. Il sensemaking, quindi, si focalizza sulle interdipendenze tra le informazioni (*Ibidem*);
7. il sensemaking è **plausibile**. Non ha come obiettivo l'accuratezza. Le percezioni non possono e non devono essere accurate, anche perché l'accuratezza delle percezioni è difficile da realizzare, in più il sensemaking non ha la necessità di "percepire l'oggetto", ma ha a che vedere con la plausibilità, la pragmatica, la coerenza e la ragionevolezza. Le persone hanno bisogno di filtrare e separare il "rumore" dalle informazioni in base ai loro progetti, di elaborare le informazioni selezionate, circoscrivere l'area. L'accuratezza non è necessaria al sensemaking; sono necessarie, invece, la plausibilità e la coerenza. È necessaria la costruzione retrospettiva di qualcosa che può essere utilizzato in prospettiva e quindi che deve essere plausibile e pragmatico, socialmente accettabile e credibile (*Ibidem*).

Nella maggior parte dei contesti di lavoro, le organizzazioni per funzionare in maniera efficace ed efficiente, soprattutto in situazioni ad alto rischio, devono creare delle condizioni di interazione e condivisione relative a cosa bisogna fare, come e quando agire, e così via.

Tuttavia riuscire a mantenere un'azione coordinata e finalizzata al raggiungimento del risultato su fronti diversi non è frutto della casualità, ma di un'attività di sensemaking. La condivisione di senso ha l'obiettivo specifico di creare coerenza nelle aspettative degli attori, in modo da metterli in condizione di agire in maniera coordinata ed efficace rispetto agli obiettivi organizzativi, rendendo il gruppo di lavoro una vera comunità tesa al raggiungimento di obiettivi comuni e condivisi. La sua caratteristica peculiare è quella di essere un processo formalizzato, che ha delle regole di condotta e degli attori con ruoli e compiti chiari. Nell'attività di costruzione di senso

entrano in gioco le dimensioni organizzative maggiormente rilevanti: la condivisione di conoscenza (Nonaka e Takeuchi, 1995), la presa di decisioni (March, Simon, 1958), i processi di coordinamento e controllo e le dimensioni comunitarie del gruppo, quali le pratiche tacitamente condivise e il linguaggio comune (Heath e Staudenmayer, 2000).

Passiamo ora al secondo fattore che, qualora presente, agevola il circolo virtuoso dell'autoregolazione e delle alte performance dei gruppi di lavoro autonomi.

3.1.2 Affidabilità e comunicazione per il raggiungimento degli obiettivi

Affinché il gruppo di lavoro possa trasformarsi in una comunità tesa all'obiettivo e possa raggiungerlo in modo efficace, è necessario che vi sia una costante comunicazione tra tutti i membri del gruppo.

La comunicazione che ha luogo nelle organizzazioni è basata in misura crescente sulla trasmissione di informazioni, dati, immagini con il supporto delle tecnologie dell'informazione. Comunicazione, infatti non è elaborazione e trasmissione delle informazioni ma è agire umano orientato a trasferire informazioni, segni, simboli e significati lungo canali e con mezzi di varia natura da un emittente a un ricevente (Butera, 1990c). La *comunicazione estesa* (Butera, 1999), è un agire comunicativo che ha luogo fra vari soggetti, operanti o nella stessa o in differenti organizzazioni, sia che si trovino faccia a faccia, sia che siano collocati in posizione remota, che comunicano in tempo reale o in differita, che utilizzano ICT.

Tale comunicazione attiene a una conoscenza accessibile da tutti i membri della comunità ed è di proprietà di persone e gruppi sociali che hanno sviluppato competenze, orientamento e meccanismi sociali atti a mantenere aperta e significativa la comunicazione. Essa non vive solo perché sono disponibili tecnologie, ma si sviluppa in virtù di alcuni prerequisiti sociali che preesistono alla comunicazione, ovvero:

- *gruppi sociali* che hanno proprie risorse e regole in cui si svolge la comunicazione;
- *valori e obiettivi* dei gruppi sociali che sottendono alla comunicazione;
- la comunicazione è attinente agli scopi e ai *bisogni della comunità*;

- la comunicazione presuppone *sistemi di regolazione sociale* che definiscano le regole per l'accesso alle informazioni, l'abilitazione ad usarle.

Mentre in passato compito del manager era quello di gestire fattori tangibili come persone, strutture, oggetti, il nuovo paradigma, al contrario, focalizza l'attenzione sulle relazioni, non sugli oggetti, ma sugli aspetti intangibili come valori, informazioni, cultura. Tali aspetti devono essere considerati parte del processo organizzativo anche se difficili da misurare.

Il processo di lavoro, infatti, risulta difficile da comprendere poiché entrano in gioco molteplici fattori che risultano difficili da valutare. Ogni processo può essere immaginato come costituito da quattro grandi categorie:

1. *compiti e funzioni* che devono essere svolte dai vari individui e che richiedono delle competenze specifiche, ma anche la capacità di organizzazione del proprio lavoro e di quello altrui. È necessario che venga attribuita priorità alle varie attività, che vengano individuati soluzioni ad eventuali problemi presenti e futuri;
2. *decision making*, ovvero la partecipazione costante alle attività di presa delle decisioni, e perché questo accada serve comunicazione costante tra le varie parti in modo che tutti siano a conoscenza dei problemi e possano proporre delle soluzioni alternative;
3. *conoscenze* possedute dal singolo che gli danno la possibilità di comprendere, analizzare e gestire l'attività;
4. *comunicazione*. Le relazioni tra i lavoratori sono un fattore indispensabile durante tutto il processo. È attraverso la comunicazione che gli individui riescono ad incrementare il proprio know-how, ad acquisire nuove skill.

La trasmissione costante delle informazioni a tutti i membri del gruppo garantisce al gruppo stesso, ma anche all'intera organizzazione, non solo la possibilità di soddisfare gli obiettivi prefissati, ma anche quella di gestire situazioni inaspettate, incerte, oppure ambigue²⁰, che sono tipiche degli ambienti turbolenti.

²⁰ Si rimanda alla distinzione fatta tra ambiguità e incertezza presentata nel capitolo 1.

Il gruppo di lavoro autonomo, per essere autoregolato e performante, deve quindi possedere un'ulteriore capacità che si concretizza nello sviluppo di una "coscienziosità" (*mindfulness*). La *mindfulness* del gruppo di lavoro autonomo si sviluppa attraverso l'attenzione a **cinque principi che sono stati individuati come le linee guida che governano le organizzazioni ad alta affidabilità** (Weick e Sutcliffe, 2010). Vediamoli nel dettaglio.

1. La Preoccupazione per gli eventi critici

Attenzione ai segnali deboli, che possono essere all'origine di problemi all'interno del sistema, ai sintomi di malfunzionamento, che possono essere collegati a errori strategici, in modo da mettere in atto pratiche che permettono di cogliere tali discrepanze. Questo deve tradursi nella capacità di:

- individuare le criticità e gli eventi imprevisti. Tale scoperta può prendere le mosse da un elenco di aspettative relative a ciò che potrebbe accadere, oppure se i singoli individui sono in grado di ammettere con franchezza le criticità che li riguardano. Tale processo di identificazione può essere difficile da attuare se l'organizzazione è costituita da differenti silos, ovvero se non c'è collaborazione e cooperazione tra gli individui che svolgono attività differenti e ricoprono ruoli distinti;
- segnalare una criticità una volta individuata. Questa attività richiede la presenza, all'interno dell'organizzazione, di una cultura orientata alla raccolta di informazioni e alla segnalazione degli errori. Solo un clima di apertura può permettere la segnalazione di eventuali anomalie e di lavorare per correggerle (Edmondson, 1999).

Il fattore primario che impedisce alla maggior parte delle organizzazioni di operare come le HRO, e quindi di sviluppare una preoccupazione per le criticità e lavorare per anticipare gli errori, è rappresentato dal successo che limita la percezione e genera sicurezza nella conduzione delle attività ricorrenti. L'autocompiacimento rende le organizzazioni più vulnerabili ed aumenta la probabilità di eventi inattesi, poiché questi rimarranno inavvertiti per un lungo periodo di tempo e potranno dare origine a problemi più grandi.

2. La Riluttanza alla semplificazione

Questo secondo presupposto è relativo alla capacità di acquisire piena consapevolezza della complessità del mondo, dell'assenza di regole scritte sempre valide.

Per resistere alla semplificazione è necessario evitare di ricondurre eventi inaspettati a categorie generiche e ridefinire costantemente i gruppi di lavoro in modo che siano composti da individui che dispongono di conoscenze differenti, con un bagaglio di esperienze e competenze eterogenee che sono in grado di cogliere meglio i cambiamenti che si verificano nell'ambiente e di vedere cose diverse pur osservando lo stesso evento. L'organizzazione deve evitare che le somiglianze tra il presente e il passato mascherino delle differenze più profonde che possono poi tradursi in un evento inaspettato (Woods e Hollnagel, 2006).

3. L'Attenzione alle attività operative e quotidiane

Mostrare attenzione e sensibilità per le operazioni e le pratiche quotidiane. Chi opera all'interno dell'organizzazione deve prestare attenzione a tutte le operazioni, temere i piccoli problemi e cercare di anticipare eventuali errori che possono sorgere a causa della complessità e imprevedibilità delle tecnologie. Le principali minacce alla sensibilità rispetto alle attività sono:

- l'attribuzione di maggior valore alla conoscenza quantitativa, misurabile e oggettiva, rispetto alla conoscenza esperienziale frutto dell'attività quotidiana e delle relazioni e conversazioni continue;
- la tendenza delle routine a diventare superficiali, ovvero automatiche. Tale processo impedisce di eseguire le attività con piena consapevolezza, di adattarle alle condizioni mutate e di aggiornarle quando c'è un nuovo apprendimento (Weick, Sutcliffe, 2010);
- sopravvalutazione dello stato di salute dell'organizzazione e della sua capacità di far fronte a situazioni che esulano dalla routine. L'errata interpretazione impedisce di trarre nuovi apprendimenti dagli eventi mancati.

4. L'Impegno alla resilienza

L'essenza della resilienza è l'abilità intrinseca di un'organizzazione o di un sistema di mantenere o riguadagnare uno stato dinamicamente stabile, che consente di continuare le proprie attività dopo un grave incidente e/o in presenza di uno stress continuo.

(Hollnagel, 2006, p. 16).

Ciò che contraddistingue le HRO è la capacità di contenimento degli errori e l'improvvisazione per consentire al sistema di continuare a funzionare o di ritornare rapidamente a una condizione di stabilità durante o dopo un evento inatteso (Wreathall, 2006).

La resilienza implica tre abilità:

- ripresa a seguito di eventi imprevisti attraverso la capacità di gestione dell'evento stesso;
- capacità di apprendere da precedenti episodi in cui l'organizzazione ha mostrato la sua abilità nel mettere in atto azioni resilienti;
- capacità di convogliare i propri sforzi per garantire il funzionamento dell'organizzazione nonostante le avversità (cambiamenti interni o esterni all'organizzazione).

In sintesi, essere resiliente implica per l'organizzazione saper rispondere alle criticità e al carattere eterogeneo dell'inatteso, attraverso lo sviluppo di un'ampia base di esperienza, ovvero il raggruppamento di persone con esperienze molteplici in grado di affrontare il cambiamento; comunicare rapidamente; sviluppare nuova conoscenza.

5. Il Rispetto per la competenza

I contesti ad alta complessità in cui le organizzazioni operano fanno sì che la competenza diventi un elemento di primaria importanza; pertanto, il processo decisionale è decentrato: l'autorità viene trasferita a coloro che detengono maggiore competenza e sono in grado di risolvere un determinato problema indipendentemente dal ruolo che occupano a livello gerarchico. Le competenze non sono identificate con un unico singolo esperto, poiché si parte dalla consapevolezza che la gerarchia

nell'autorità non corrisponde esattamente alla gerarchia nella conoscenza. Inoltre, la competenza risiede non solo negli individui, ma anche nelle relazioni, nelle interazioni, nelle conversazioni e nelle reti. Per poter far fronte ad un evento inatteso è spesso necessario costruire delle reti ad hoc in grado di svolgere attività di problem solving che permettono di mettere in comune competenze per gestire un evento che non si è stati in grado di prevedere in anticipo. Tali reti danno all'organizzazione la possibilità di poter disporre di maggiori competenze ed abilità per poter gestire un evento inevitabile (Weick e Sutcliffe, 2010).

Seguire questi principi guida, prima che essere un impegno per il gruppo di lavoro autonomo, deve essere un impegno dell'organizzazione. Il *commitment*, la struttura, le procedure, gli artefatti culturali, le regole formali e informali devono tutti tendere a questi cinque principi che consentono al gruppo, e quindi all'organizzazione, di attrezzarsi per prevenire situazioni critiche e/o per contenere effetti perversi e non voluti di eventi inattesi, errori, o incidenti di percorso.

3.1.3 Controllo e coordinamento autonomo

Un gruppo di lavoro autonomo, teso all'obiettivo e affidabile potrà sviluppare una capacità di autoregolazione se sarà in grado di sviluppare anche una forma di auto coordinamento, o meglio, come vedremo tra poco, **un coordinamento per adattamento reciproco inteso come coordinamento attraverso il semplice processo della comunicazione informale, dove il controllo del lavoro resta nelle mani di coloro che lo eseguono.**

Il **controllo individuale o "autocontrollo"** si realizza mediante la responsabilizzazione su obiettivi assegnati ai soggetti "da controllare". Il controllo individuale è quindi il frutto della motivazione e soddisfazione dei propri bisogni per mezzo del lavoro, è necessario quindi che si sviluppi un collegamento tra bisogni-aspirazioni-obiettivi (Newman, 1975; Rugiadini, 1979). Ciò implica l'abbandono di uno dei principi più seguiti nelle organizzazioni produttive, vale a dire la separazione tra controllore e controllato; in realtà, ciò che viene messo in discussione è l'intero

approccio dello *Scientific Management* che, prevedendo mansioni semplici, standardizzate e parcellizzate, ha come corollario una stretta attività di controllo che può essere svolta solo se esiste un superiore gerarchico (Lawer, 1988). La progressiva diffusione di forme di autocontrollo procede di pari passo con il passaggio da una concezione di controllo come prevalente attività di ispezione utile ad evitare il ripetersi di errori e disfunzioni, a quella di controllo come guida dell'azione manageriale e strumento per migliorare la performance nella quale sfuma la distinzione tra funzione informativa/interpretativa e funzione direttiva/di pianificazione. Flamholtz (1979) individua quattro funzioni dei sistemi di controllo: oltre alla funzione principale di superamento dei conflitti tra obiettivi personali dei membri dell'organizzazione ed obiettivi aziendali, si ha la funzione di integrazione e coordinamento del comportamento organizzativo delle diverse parti del sistema che risulta essenziale se è elevato il grado di specializzazione organizzativa; si hanno poi la funzione di guida al raggiungimento degli obiettivi aziendali e la funzione di feedback per l'individuazione di problemi e l'attivazione dei meccanismi di correzione. Poiché il controllo è guida del processo decisionale, è un'attività che può e deve essere gestita in prima persona sia dall'alto dirigente che dall'operatore di linea nel rispetto delle prerogative di ognuno (Amigoni 1988; Anthony, Dearden e Vancil, 1976; Anthony, 1988).

L'incorporazione delle attività di controllo o autoregolazione in molte mansioni, così come nelle forme di lavoro di gruppo – attraverso le esperienze delle “isole di montaggio” nell'industria meccanica durante gli anni '70 (Butera,2011), che offrono agli individui la possibilità di svolgere un ampio ventaglio di attività e dove la progettazione dei compiti si indirizza verso un prodotto o servizio percepibile come completo dall'esecutore, che ne cura la realizzazione ed è anche in grado di controllarne le caratteristiche e la conformità alle specifiche –, è resa possibile dall'evoluzione delle professionalità e dall'abbandono della figura di un unico supervisore esterno e la conseguente diffusione dei sistemi automatizzati di produzione. L'esercizio di forme di autocontrollo, oltre a costituire una risposta alla crisi del modello gerarchico, in quanto operante a prescindere da forme di controllo strutturate e formalizzate, consente una riduzione della pressione percepita dai

subordinati, nonché una maggiore probabilità che vengano adottati comportamenti in linea con gli obiettivi dell'organizzazione (Saita, 2007). L'efficacia del controllo individuale come processo di autovalutazione e motivazione del personale è condizionata dalla misura con cui i bisogni di autorealizzazione sono sentiti dagli individui, così come dalla loro disponibilità ad assumere nuove e maggiori responsabilità, e dall'esistenza di bassi livelli di accettazione di sistemi gerarchici e di autorità (Hofstede, 1980).

Il controllo, superate le concezioni originarie che lo vedevano circoscritto ad attività di costrizione, vigilanza e supervisione e verifica dell'attuazione di norme e piani, si pone come fine primario l'adozione di comportamenti orientati agli obiettivi aziendali di efficacia oltre che di efficienza e, pertanto, compito essenziale del sistema di controllo è la realizzazione di uno stretto collegamento e sviluppo delle possibili sinergie tra i comportamenti messi in atto dai singoli membri che operano all'interno dell'organizzazione (*Ibidem*).

Il controllo è quindi definito in termini sistemici, situazionali e dinamici (Ferrarese, 1990); agisce come processo mediante il quale si cerca di influenzare il comportamento dei membri di un'organizzazione formale in modo tale da realizzare un avvicinamento tra obiettivi personali ed obiettivi aziendali ed ottenere una loro soddisfazione, rendendo determinate azioni desiderabili e coordinando gli organi aziendali verso il raggiungimento degli obiettivi stessi (Flamholtz, 1979; Flamholtz, Das, Tsui, 1985; Merchant, 1982; Lebas e Weigenstein, 1986). Il fine del controllo muta in modo radicale, poiché l'obiettivo non è più garantire il rispetto delle norme attraverso l'intervento autoritario, ma fare in modo che vi sia coerenza tra gli obiettivi aziendali e gli obiettivi personali dei singoli individui che operano all'interno dell'organizzazione a tutti i livelli. Il controllo si incentra, pertanto, sulla verifica della conoscenza e condivisione, ad ogni livello, delle decisioni prese e delle mete da raggiungere e sulla capacità dei singoli di fare propri gli obiettivi del gruppo e di sapersi auto controllare per poterli raggiungere.

Il superamento dei modelli organizzativi gerarchici o quasi gerarchici²¹ attraverso lo sviluppo di modelli e forme di impresa reticolari (Benassi, 1993) e soprattutto dell'emergere dei gruppi di lavoro autonomi pone in primo piano non solo l'emergere di nuove forme di controllo, ma anche il problema del **coordinamento** (Rullani, 1994; Rullani, Micelli e Di Maria, 2000). Diverse teorie cercano di analizzare tale fenomeno, per esempio gli archetipi modulari (Benassi, 2001), le imprese a rete (Ekstedt *et al.*, 1999; Lei *et al.*, 1999) e le imprese a progetto (Hobday, 2000). Ciò che le accomuna è la gestione coordinata delle unità che permette di ottenere dei vantaggi derivanti dall'unione dei privilegi tipici della piccola dimensione con le economie di scala della grande azienda. Il coordinamento e l'interscambio continuo tra distinte unità specializzate (Brown e Duguid, 1991; Boland e Tenkasi, 1995) diventano sempre più strategici e importanti per le imprese che devono apprendere e competere in un mercato dinamico.

Parlando di coordinamento è utile ricordare che la prima forma di coordinamento è rappresentata dal mercato che, attraverso il meccanismo dei prezzi, coordina le attività di tanti singoli produttori specializzati. Il mercato, in questa prospettiva, è la struttura più efficiente di coordinamento, poiché opera con una sola informazione: il prezzo. Il problema di coordinamento tra attori organizzativi è quello che riguarda due o più operatori indipendenti che producono o acquistano beni e servizi (Grandori, 1999). Ciascun operatore ha una propria funzione di utilità e, per poterla massimizzare, deve fare in modo che i suoi piani combacino con quelli di altri operatori, siano essi venditori o acquirenti (*Ibidem*). Due sono le alternative che permettono di ottenere un simile risultato: mettere a disposizione di un'autorità centrale tutta la conoscenza che dovrebbe essere utilizzata, ma che si trova inizialmente dispersa tra individui diversi, oppure far pervenire agli attori la conoscenza aggiuntiva di cui hanno bisogno (*Ibidem*). Quest'ultima possibilità è data dal mercato. Il modello del mercato è un forma di decentramento dei diritti di azione, decisione e controllo a diversi soggetti. La sua mano invisibile, come è stata definita da Smith (1776), è in grado di garantire l'accesso da parte degli individui alle informazioni specifiche necessarie per il reciproco

²¹ Il modello gerarchico o quasi gerarchico è fondato sul prevalente riferimento all'integrazione verticale, allo sviluppo per vie interne e diretto al controllo delle risorse (Taylor, 1947).

condizionamento dei vari modi di agire e prendere decisioni, fino alla realizzazione dell'azione coordinata dello scambio (Grandori, 1999).

Le condizioni nelle quali questo modello risulta efficace ed efficiente riguardano sia gli attori che il contesto. Anzitutto, affinché gli individui possano esercitare la loro scelta, è necessaria la presenza di alternative d'azione, ossia che vi siano elevata sostituibilità tra gli attori e bassa interdipendenza. La possibilità per un acquirente di scegliere tra produttori diversi o di un produttore di offrire a più acquirenti consente, attraverso l'uscita dalla relazione e la ricerca di un'altra controparte, di influenzare il comportamento della persona con cui si tratta, affinché si giunga all'esito del coordinamento, ossia alla transazione di un bene o servizio ad un prezzo che soddisfi la funzione di utilità di entrambi gli attori contraenti.

Nel caso in cui non ci sia uno scambio immediato, all'aumentare dell'incertezza le parti devono tener conto e regolare i possibili cambiamenti che possono intervenire nel corso della relazione. La conseguenza più ovvia è la difficoltà di prevedere ciò che potrà accadere in futuro controllando tutte le possibili eccezioni, e la necessità di avere ferma conoscenza delle proprie preferenze relativamente ad ogni eventuale alternativa. Quando l'incertezza è elevata, quando l'insostituibilità tra gli attori si accompagna ad elevata possibilità di comportamenti opportunistici della controparte, a causa di asimmetria informativa, si verifica un blocco tale per cui il prezzo non costituisce più il veicolo informativo necessario e sufficiente per consentire un coordinamento efficace ed efficiente (Williamson, 1975).

Alla mano invisibile del mercato e al decentramento decisionale presso decisori unilaterali che mantengono i propri diritti di decisione e di controllo, si sostituisce la "mano visibile" (Chandler, 1962) del management e una modalità di coordinamento che si basa sull'accentramento decisionale, ovvero la gerarchia, la struttura di coordinamento tipica dell'organizzazione, in cui l'imprenditore e i suoi delegati coordinano e riportano a unità le attività specializzate raccolte nell'organizzazione interna (Williamson, 1975).

La gerarchia è la forma di coordinamento in cui il detentore dell'autorità esercita una forte influenza sui comportamenti della controparte, che gli cede alcuni suoi diritti

di decisione e controllo e si impegna ad adottare determinati comportamenti a fronte di una ricompensa. Si tratta di una relazione asimmetrica, ma legittima (Weber, 1947), cioè accettata da tutte le parti coinvolte.

Il motivo dell'efficienza di questo modello è dato dalla possibilità che l'autorità offre, di esercitare l'influenza in modo incrementale (senza dover prevedere tutto in un'unica soluzione) e di applicare un controllo diretto sulle azioni. In una situazione di incertezza, come si è visto, diviene eccessivamente costoso e problematico realizzare il coordinamento attraverso il mercato. L'esercizio dell'autorità, viceversa, consente di adeguare le azioni del subordinato ai cambiamenti e alle nuove circostanze che si verificano, secondo un processo decisionale di tipo sequenziale basato su un adattamento incrementale. Inoltre, chi detiene l'autorità ha diritto di controllo attraverso l'osservazione diretta, riducendo la possibilità di comportamenti opportunistici (Grandori, 1999).

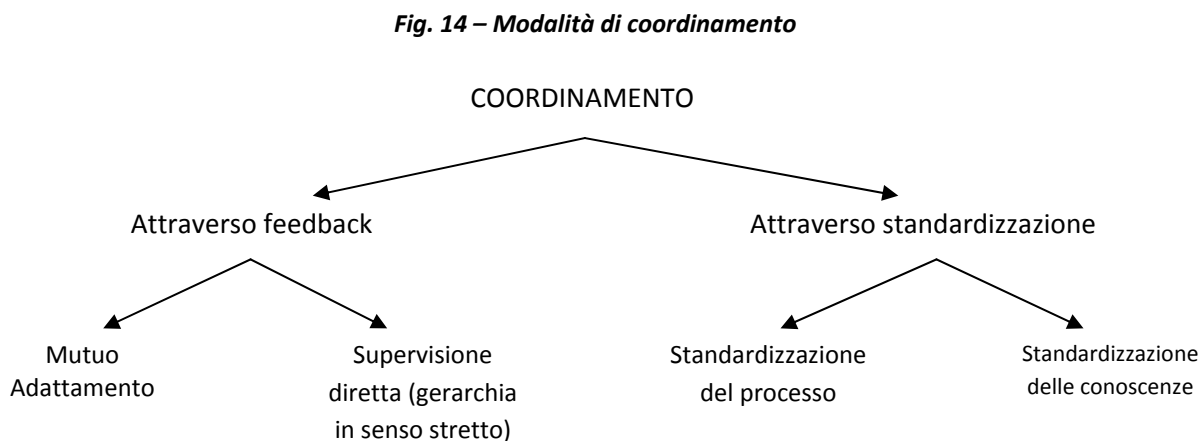
A circoscrivere l'efficacia e l'efficienza di questo modello concorrono due circostanze. Anzitutto l'esercizio di un potere legittimo di influenza, ossia dell'autorità, è legato alla sua accettazione da parte dei subordinati. Come ricorda Simon (1957, p. 203), «il modello di comportamento del subordinato è dominato da una sola decisione indeterminata (...) egli mette a riposo le proprie facoltà critiche in ordine alla scelta di alternative, e usa il criterio formale della ricezione di un comando o segnale come base per la scelta medesima». Tale sospensione della propria facoltà di scelta, ovvero la cessione dei diritti di decisione, non riguarda tutta la gamma dei comportamenti, ma solo alcuni di essi. In altri termini, i subordinati accettano l'autorità entro un campo delimitato dalle proprie preferenze e dalla loro funzione di utilità, che viene definito "zona di accettazione" da Simon (1957) o "zona di indifferenza" da Barnard (1938).

Una seconda condizione per l'applicazione di tale modello al fine della risoluzione di un problema di coordinamento è data dalla possibilità di chi detiene l'autorità, da un lato, di conoscere le azioni necessarie e quindi di prescrivere i comportamenti dei subordinati e, dall'altro, di poterne osservare direttamente l'operato. In altre parole chi possiede l'autorità deve avere le informazioni indispensabili per definire le azioni attese e valutarne il grado di realizzazione (Grandori, 1999).

Inoltre, tale forma di coordinamento comporta dei costi crescenti e rendimenti decrescenti all'aumentare della complessità e della dimensione dell'organizzazione. Per tale motivo vi sono degli strumenti di coordinamento che non annullano il ruolo svolto dalla gerarchia, ma cercano di aumentarne l'efficacia.

Tra i due estremi, mercato e gerarchia interna, troviamo una miriade di forme ibride che combinano in varia misura i due idealtipi (Barney e Ouchi 1986²²). I modelli rappresentano delle astrazioni particolarmente utili sia sul piano concettuale, per l'analisi e l'interpretazione dei problemi di coordinamento e delle relative soluzioni, sia come riferimento per la progettazione di concrete modalità operative; tuttavia, essendo degli idealtipi nessuna situazione reale sarà, tendenzialmente, riconducibile ad un solo modello.

La Figura 14 illustra le tipologie di coordinamento che possono essere messe in atto all'interno di un'organizzazione.

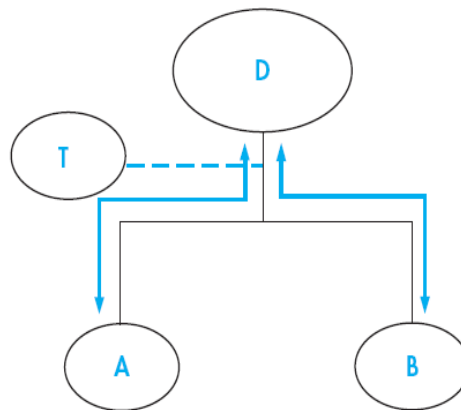


Il **coordinamento attraverso feedback** (Figura 14), una specie di coordinamento “a vista”, una serie di procedure standard e routine che collegano direttamente due o più unità autonome. Tali procedure riguardano il metodo di interazione dei gruppi e non definiscono degli standard di contenuto. Tengono infatti conto del continuo adattamento delle attività e delle conoscenze che derivano da bisogni inattesi e dalla

²² Barney, Jay B. and Ouchi, William G., eds. Organizational Economics. San Francisco, CA.: Jossey-Bass, 1986

variabile presenza delle risorse produttive. Tale forma di coordinamento implica l'istituzione di schemi operativi per le unità interdipendenti in base ai quali le azioni dell'unità possono poi essere governate. Tale forma di coordinamento risulta adatta alle situazioni più dinamiche, specialmente quando un task environment mutevole sollecita l'organizzazione.

Fig. 15 - Coordinamento attraverso feedback



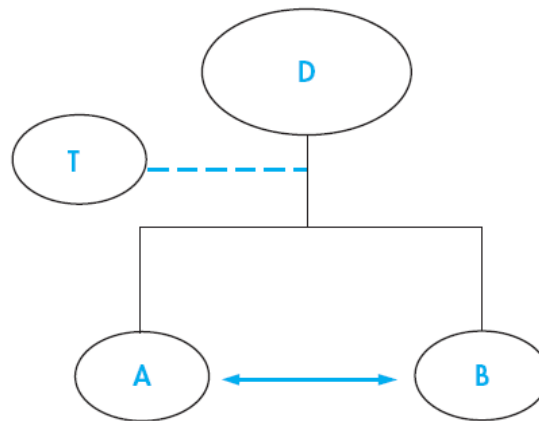
Fonte: Manuale di organizzazione aziendale, McGraw Hill 2004

Un'alternativa è rappresentata proprio dal mutuo adattamento, o coordinamento per adattamento reciproco, che è raffigurato dall'interazione diretta entro un rapporto orizzontale (a uno stesso livello gerarchico, Figura 16) (Mintzberg, 1983). Tale rapporto avviene comunque entro una struttura gerarchica che fissa compiti e obiettivi, ma i problemi che sorgono nell'esecuzione vengono demandati agli stessi esecutori che sono chiamati a trovare la soluzione attraverso la reciproca interazione. Questa modalità, oltre a un risparmio di "energia direzionale", consente una risposta più veloce e, in quanto più vicina a dove è sorto il problema, spesso più efficace e sicuramente idonea all'autoregolazione dei gruppi di lavoro autonomi dove le unità organizzative sono completamente indipendenti e necessitano di comunicare e condividere conoscenza in modo non predefinito e semicasuale. Inoltre, i gruppi di lavoro autonomi agiscono in un ambiente instabile, non hanno bisogni e preferenze predefiniti e interagiscono in modo dinamico. Il processo di mutuo adattamento

comincia quando i membri del gruppo e i gruppi tra loro cercano di comunicare in un ambiente solitamente informale, e può risultare da tre diverse attività:

- un nuovo accordo relativo alle proprietà di un concetto che non sono state ancora definite;
- un accordo temporaneo sulle proprietà che permettano una condivisione di conoscenza, basate su uno standard precedentemente accettato in altri processi di negoziazione;
- un disaccordo radicale. In questo caso si deve considerare il processo di negoziazione come fallito.

Fig. 16 - Coordinamento attraverso mutuo adattamento

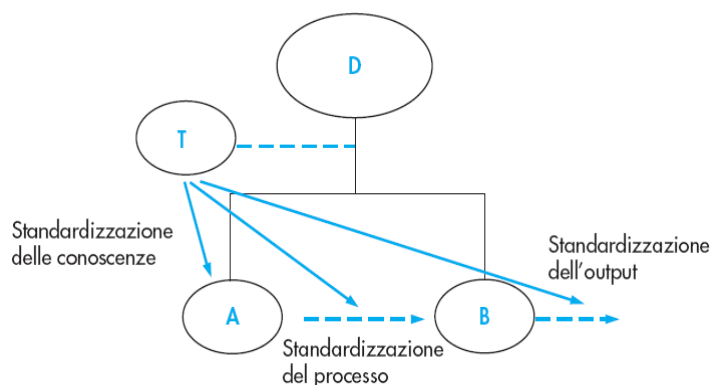


Fonte: Manuale di organizzazione aziendale, McGraw Hill 2004

Passando invece al coordinamento mediante standardizzazione (Mintzberg 1983) rappresentato nella Figura 17, la gerarchia, attraverso organi di staff definisce delle procedure di azione, delle routine che devono essere seguite a fronte dei diversi problemi. Procedure standard e routine forzano in qualche misura il coordinamento anticipando le interazioni (Zamarian, 2002). Alle volte routine e standard vengono scoperti dagli stessi esecutori e avallati dalla gerarchia attraverso la tecnostruttura. Altre volte, in presenza di difficoltà nello standardizzare il processo si ricorre alla standardizzazione degli output, dei risultati attesi che vengono definiti in modo reciprocamente compatibile. Le informazioni che vengono scambiate e il significato loro attribuito sono la sintesi e il risultato di un processo di negoziazione e

coordinamento sia all'interno delle unità organizzative sia tra le stesse unità. Quando l'accordo sul significato ha una durata temporale media/lunga, ha senso considerarlo come standard, e ha senso costruire degli strumenti che ne esprimano esplicitamente il significato. Ciò implica un'istituzione di routine o regole che vincolano l'azione di ogni unità o posizione secondo itinerari coerenti con quelli intrapresi dalla altre nella relazione di interdipendenza. Un assunto importante nel coordinamento per standardizzazione è che l'insieme di regole sia intrinsecamente coerente; ciò richiede che le regole si applichino a situazioni relativamente stabili, interattive e di numero sufficientemente limitato da poter essere affrontato con regole adatte.

Figura 17 – Coordinamento attraverso standardizzazione



Fonte: Manuale di organizzazione aziendale, McGraw Hill 2004

Ci sentiamo dunque di dire che la capacità auto regolativa di un gruppo autonomo dipende anche dalla forma di controllo e coordinamento del gruppo e tra i gruppi. Tale forma per alimentare il circolo virtuoso che stiamo descrivendo deve prevedere un autocontrollo e un coordinamento per mutuo adattamento, attraverso il semplice processo della comunicazione informale dove il controllo del lavoro resta nelle mani di coloro che lo eseguono.

Tuttavia, si riconosce, come precedentemente accennato, che all'interno dell'organizzazione è difficile che vengano realizzate le modalità di coordinamento descritte in forma pura, le forme di coordinamento organizzativo realmente attuate diventano quindi sempre più complesse e la forma "ibrida" evocata in modo

aneddotico da Williamson (1985) s'impone allora come forma dominante seppur secondo connotazioni differenti. L'idea che le forme di coordinamento (gerarchia, mercato e rete) siano esclusive deve essere superata anche perché all'interno della stessa organizzazione le forme di coordinamento anziché escludersi si fondono. A questo proposito Brousseau (1993a; 1993b) e Imai e Itami (1984) sostengono l'idea di un'"interpenetrazione" e di una combinazione delle forme "pure" di organizzazione come il mercato e la gerarchia. L'organizzazione diventa più modulare al fine di produrre maggiore varietà con un'economia di mezzi, utilizzando gli stessi elementi senza modificare la struttura.

Questo permette all'organizzazione di adattare la propria offerta ad ambienti diversi a partire dalle stesse risorse e competenze. Nell'ambito del modello gerarchico, per facilitare la trasversalità delle decisioni o per attuare l'esternalizzazione di alcune attività, agli organigrammi tradizionali si sovrappongono altre reti di relazioni (sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione). All'opposto si assiste all'interpenetrazione della gerarchica nelle forme di coordinamento legate al mercato per gestire quelle transazioni che sfuggono alla libera dinamica competitiva.

In modo ancor più esplicito, questa impostazione si ritrova nel concetto di "intreccio organizzativo" proposto da Baroncelli e Froehlicher (1998) per i quali non è tanto rilevante riconoscere la dominanza di una forma di coordinamento rispetto alle altre, quanto piuttosto riconoscere la loro necessaria complementarietà. L'intreccio organizzativo deriva dalla natura delle organizzazioni, ovvero dalla loro tendenza a dividersi in sotto-unità strategiche segmentate, all'interno delle quali le forme di coordinamento presentano simultaneamente i caratteri della gerarchia (per esempio nelle scelte di integrazione verticale delle attività), del mercato (per esempio nella sub-fornitura regolata contrattualmente delle attività) e del coordinamento per mutuo adattamento (per esempio nelle situazioni di coprogettazione e di trasferimento di conoscenze tra partner nello sviluppo di nuove attività). La riconfigurazione dei processi decisionali non dipende dal carattere transitorio e instabile delle forme di coordinamento che sono precarie e pertanto prima o poi saranno superate e dovranno essere sostituite da altre, ma piuttosto dal ricorso a un'opportuna combinazione di più

forme di coordinamento simultaneamente presenti nelle organizzazioni e dalla cooperazione tra le persone che lavorano l'una accanto all'altra, in uno stesso processo o in processi differenti ma connessi, sviluppando piani e azioni che consentono ai membri dell'organizzazione di decidere insieme – in tutto o in parte – il cosa, il perché, il quando, il dove, il come lavorare. La cooperazione intrinseca ha per oggetto non solo il processo principale di trasformazione di materiali, dati, simboli ma anche quelli di coordinamento, manutenzione e innovazione.

Lo sviluppo intenzionale di *strutture di cooperazione* attraverso l'utilizzo delle tecnologie per la comunicazione e la cooperazione nell'impresa²³ approfondisce lo studio della cooperazione generata e sviluppata dalle persone stesse e presuppone un apprendimento continuo.

Anche quando gli obiettivi e i piani generali sono fissati dall'alto, vi è in questo modello di cooperazione una partecipazione dei membri. La cooperazione intrinseca si manifesta sempre attraverso una multipla leadership o una *leadership without control*.

La nozione di leadership organizzativa senza controllo fa riferimento al fatto che all'interno delle organizzazioni vengono utilizzate qualità intangibili come: la visione, la cultura organizzativa, la condivisione di valori e di informazioni per diffondere le idee e stabilire degli obiettivi comuni.

Il concetto di "intreccio organizzativo" proposto Baroncelli e Froehlicher (1998) riconosce gli elementi di innovazione della teoria fin qui elencati e sottolinea che nel mondo reale le organizzazioni sono polimorfe, poiché tendono a funzionare combinando differenti meccanismi di coordinamento e a mostrare, nei loro vari ambiti di attività, la prevalenza ora di una ora dell'altra forma organizzativa (mercato, gerarchia, mutuo adattamento, standardizzazione), senza che alcuna di esse risulti necessariamente esclusiva.

Non esistono imprese che funzionano in base a una forma organizzativa pura, ma si assiste ad una contaminazione delle forme *ideal-tipiche* attraverso un processo di selezione che obbliga la dirigenza dell'impresa a selezionare forme di coordinamento e

²³ Per questo argomento rimandiamo a Winograd e Flores (1986) e De Michelis (1995).

di controllo sulle diverse componenti dell'organizzazione, adattandole di volta in volta alle diverse situazioni.

Negli ambienti turbolenti (caratterizzati da un breve ciclo di vita e da una forte dinamica tecnologica) questo intreccio delle forme organizzative tende ad accentuarsi ancor di più a causa dell'incapacità da parte dell'impresa di anticipare il cambiamento che le consenta di individuare la forma di coordinamento più adatta al nuovo quadro di riferimento.

Per riassumere, il concetto di "intreccio organizzativo" si base su tre presupposti:

1. il riconoscimento di una razionalità limitata delle organizzazioni. Il mondo nel quale le organizzazioni operano determina la loro inclusione in reti sociali e in relazioni di scambio con altre organizzazioni di cui non è possibile prevedere i comportamenti (Granovetter, 1985; Gulati, 1988; Galaskiewicz e Zaheer, 1999);
2. il superamento del "mito" di un'organizzazione intesa come entità monolitica (Weick, 2001);
3. l'accettazione di un modello dinamico dell'organizzazione. Il concetto di sistema dinamico è legato al modello di *adaptive motivated behavior* di March e Simon (1958) e agli studi sull'apprendimento basati sulla nozione di sistemi dinamici di Weick (2001), da cui deriva la convinzione che le organizzazioni sono articolate in sotto-unità segmentate, che si presentano piccole e stabili.

A partire da queste premesse il concetto di "intreccio organizzativo" intende affermare che:

- a. le tre forme ideal-tipiche di coordinamento delle organizzazioni (il mercato, la gerarchia e le reti) non sono modalità esclusive, ma al contrario, in ogni organizzazione, esse sono destinate a combinarsi in modo originale;
- b. le tre forme di coordinamento organizzativo sono contemporaneamente presenti e si intrecciano nelle varie sotto-unità dell'organizzazione;
- c. il successo del cambiamento organizzativo dipende dalla capacità, da parte dell'organizzazione, di realizzare nel tempo gli aggiustamenti che consentono di "modellare" il proprio intreccio organizzativo. Si tratta della capacità di fare

funzionare in modo sinergico le forme di coordinamento basate sul mercato, sulla gerarchia e sulle relazioni cooperative.

3.1.4 Flessibilità e condivisione della conoscenza

Ultima caratteristica, ma non certo per rilevanza, essenziale per lo sviluppo della capacità autoregolativa, è rappresentata dalla flessibilità del gruppo ad adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente esterno e di ridefinire costantemente i propri obiettivi. Tale abilità, a sua volta, è determinata dalla capacità del gruppo e più in generale dell'organizzazione di utilizzare le conoscenze a disposizione e di condividerle.

Fare conoscenza nell'organizzazione «significa identificare, gestire e valorizzare cosa l'organizzazione conosce o potrebbe conoscere: skill ed esperienze delle persone, archivi, documenti, relazioni con i clienti, i fornitori e altre persone e materiali conservati in database elettronici» (Davenport e Prusak, 1998).

Le conoscenze delle persone possono essere classificate secondo Blackler (1995) in:

- *embrained knowledge* (ossia le conoscenze professionali, le capacità cognitive e concettuali, il "sapere che");
- *embodied knowledge* (ossia l'azione orientata, il "saper come", le conoscenze che si acquisiscono, anche implicitamente, nelle operazioni quotidiane);
- *encultured knowledge* (ossia il processo di condivisione della conoscenza, il sistema di ideologie, cultura e valori condivisi che si crea all'interno di una organizzazione).

Tutti e tre i livelli sono indispensabili per generare l'innovazione, costituiscono un contesto robusto di crescita e innovazione costante. Da questo punto di vista le organizzative possono essere descritte come dei *field of knowledge* poiché la conoscenza è elemento chiave. È importante che all'interno vi sia uno scambio costante e continuativo di conoscenze in modo tale che ciascun individuo abbia la possibilità di incrementare il proprio background e di acquisire know-how innovativo, indispensabile per agire ed operare in un ambiente turbolento.

Il gruppo di lavoro deve trasformarsi in una comunità che condivide i medesimi obiettivi e in grado di apprendere costantemente. Gli elementi fondamentali perché ciò avvenga sono:

1. i **“modelli mentali”**, che si riferiscono essenzialmente alle percezioni, alla visione del mondo utilizzata come strumento per semplificare le vedute e per risolvere complessi problemi e fronteggiare situazioni. L'organizzazione necessita di consapevolezza nei modelli mentali e la possibilità di un'analisi per prepararsi alla sfida. Il clima di cooperazione può essere creato attraverso la condivisione dei modelli mentali se ognuno, ogni componente dell'organizzazione, desidera sviluppare nella stessa direzione le scelte dell'azienda;
2. una **“visione condivisa”**, che significa vedere il mondo attraverso la stessa lente di ingrandimento, impegnando il gruppo di lavoro con lo scopo di raggiungere una serie di traguardi ed obiettivi. Importante è sicuramente definire un “punto focale” con la necessità di avere una comprensione ed una visione collettiva dei principali traguardi e delle principali proposte dell'organizzazione;
3. il **“team learning”**, che include la condivisione della conoscenza in un'idea di carattere collettivo, inoltre sostiene e crede che i team rappresentino le basi per la creazione e lo scambio di esperienze;
4. la **“conoscenza personale e professionale”**, che prevede un impegno da parte degli individui con lo scopo di migliorare le proprie conoscenze sia personali che professionali;
5. il **“sistema di pensiero”**, per cui gli individui in un'azienda necessitano di comprendere che il business è un sistema e devono porre l'attenzione verso tutte le relazioni invece di concentrarsi soltanto su elementi istantanei. Devono inoltre incoraggiare i risultati nelle attività attraverso l'organizzazione e il gruppo.

In conclusione

La Tabella 9 riassume le quattro componenti chiave per lo sviluppo della capacità autoregolativa dei gruppi di lavoro autonomi mettendone in luce anche le implicazioni organizzative.

Tab. 9 – Componenti chiave per lo sviluppo della capacità autoregolativa dei team autonomi

CAPACITÀ AUTOREGOLATIVA	
DETERMINANTI	IMPLICAZIONI ORGANIZZATIVE
Gruppo come comunità tesa all'obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> • Chiarire continuamente aspettative personali e obiettivi condivisi: per massimizzare l'ingaggio dei lavoratori il management dovrebbe facilitare la formazione di comunità <i>self-defining</i> che hanno aspettative e obiettivi chiari e condivisi • Organizzazioni destrutturate e disaggregate: per aumentare la propria capacità di rispondere alle minacce indefinite, le organizzazioni devono essere in grado di riconfigurare in tempi limitati capabilities, infrastrutture, e risorse. Servono quindi unità piccole, veloci con strutture flessibili project-based • Aumentare il <i>sensemaking</i> condiviso nel vedere gli obiettivi, i processi, i risultati; componente del servizio reso ad altre unità o persone ("la palla va passata").
Affidabilità e comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> • Incoraggiare i flussi di comunicazione in modo che le informazioni siano comprensibili, accessibili e presentate in formato usabile • Incoraggiare l'attenzione al presente • Ridurre la tendenza alla semplificazione e prepararsi alla gestione di situazioni inaspettate • Favorire la trasmissione delle esperienze e conoscenze come modalità di gestione di situazioni inattese, ma anche di apprendimento
Controllo e coordinamento autonomo	<ul style="list-style-type: none"> • Superare la formalità gerarchica: equilibrare il valore dell'esperienza a quello delle nuove idee, creando delle sinergie tra i due potenziali • Superare le disparità di potere che non rispettano le expertise e le competenze • Reinventare i significati della parola controllo: il controllo limita l'ingaggio e la creatività. Pensare a sistemi di controllo che contino su rapporti <i>peer to peer</i> • Ridefinire il lavoro della leadership: creare un ambiente in cui ogni persona ha la chance di collaborare, innovare ed eccellere • Ridefinire le modalità di coordinamento in modo da poter far fronte ai continui cambiamenti dell'ambiente
Flessibilità e condivisione della conoscenza	<ul style="list-style-type: none"> • Liberare l'immaginazione: la conoscenza creativa deve trovare applicazione nel disegno dei sistemi di management • Creare e favorire un mercato interno delle idee: superamento delle logiche gerarchiche e politiche • Sviluppare e sfruttare la diversità: la diversità di esperienze, capabilities genera varietà di idee che sono essenziali per il rinnovo strategico

4.

PARTE TERZA

Sezione metodologica

4. LA METODOLOGIA PER L'ANALISI E LO SVILUPPO DEI GRUPPI DI LAVORO AUTONOMI

Contenuto

Il capitolo è dedicato alla presentazione di un piano metodologico per l'analisi e la misurazione dei gruppi di lavoro autonomi e autoregolati. Destinatari del piano metodologico sono i manager di azienda, pubblica o privata. In particolare verranno illustrati: (i) un framework di riferimento per l'analisi del contesto in cui i gruppi di lavoro autonomi agiscono per il raggiungimento dei propri obiettivi; (ii) uno strumento di misurazione del livello di autonomia dei gruppi; (iii) uno strumento per il monitoraggio, e quindi il governo, delle performance dei gruppi di lavoro autonomi. Si tratta di strumenti diagnostici in grado di cogliere potenziali criticità che limitano le performance dei gruppi di lavoro e che suggeriscono di conseguenza possibili aree di intervento per il miglioramento organizzativo.

Il framework metodologico che illustreremo qui di seguito si propone l'analisi diagnostica e quindi progettuale dei gruppi di lavoro autonomi e autoregolati.

Il framework metodologico prevede 2 macro-fasi:

1. **l'analisi del contesto organizzativo** in cui il gruppo di lavoro autonomo agisce;
2. **l'analisi del gruppo di lavoro autonomo** in oggetto, che prevede:
 - la **misurazione del livello di autonomia auspicata** del gruppo;
 - la **misurazione del livello di autonomia agita** del gruppo;
 - il **monitoraggio della capacità auto regolativa** del gruppo e quindi delle sue performance.

Iniziamo con la definizione della metodologia per la prima fase di analisi.

4.1 Il framework metodologico per l'analisi del contesto organizzativo in cui i gruppi di lavoro autonomi agiscono

Per avere una chiara e completa consapevolezza del livello di autonomia di un gruppo, e della sua pertinenza, così come della sua capacità autoregolativa, non si può prescindere da ***un'analisi di contesto che ponga in evidenza potenziali ostacoli e/o opportunità alla capacità espressiva e autoregolativa del gruppo stesso***. Ciò detto, si propone una guida di sintesi che possa essere di supporto al management per l'analisi del contesto organizzativo. Si tratta di un framework metodologico suddiviso in 3 parti da mappare, definite attraverso item, che sono:

1. *environment*;
2. *design factor*;
3. *cultura organizzativa*.

Ognuna di queste parti mette a fuoco un fattore contribuente importante sull'effettiva riuscita del gruppo di lavoro.

La lettura dei dati raccolti deve avvenire collegando tra loro le tre aree di analisi che indubbiamente sono strettamente connesse: il *contesto organizzativo e ambientale*, per esempio, influisce sui *design factor*; i *design factor*, a loro volta, sono tra loro interrelati e connessi alla *cultura del gruppo*.

Presentiamo ora nel dettaglio le tre aree di analisi e i rispettivi item.

Figura 18: le aree di analisi dei gruppi di lavoro autonomi



Fonte: elaborazione propria

4.1.1 Area 1 – Environment

La prima parte della mappatura diagnostica prevede l'analisi dell'ambiente in cui il gruppo di lavoro oggetto di studio si trova a lavorare. L'*environment* è di fatto il terreno su cui dovrebbe fruttare la fatica del gruppo e le sue caratteristiche non possono non essere prese in considerazioni per valutarne la performance.

Gli item di questa prima area di analisi sono indicati nella tabella che segue.

Tabella 10: Item dell'area di analisi Environment

ENVIRONMENT	
ITEM	DESCRIZIONE
Storia dell'organizzazione	
Strategie organizzative	
Assetto organizzativo	
Tecnologia	
Ambiente	
Clienti, fornitori, competitor e catena del valore	
Mercato del lavoro	
Mercato finanziario	
Sistema politico, legale, culturale	

L'analisi di queste aree dell'*environment* avviene attraverso:

- raccolta di materiali istituzionali e/o bibliografici;
- intervista al management;
- focus group con il team oggetto di analisi.

4.1.2 Area 2 – La cultura del gruppo

La seconda area del framework proposto per l'analisi dei gruppi di lavoro è dedicata all'osservazione della cultura del gruppo: i suoi assunti di base, la sua evoluzione, le convinzioni e i comportamenti che spesso sono "dati per scontati" dai membri del

gruppo. Tra gli item che manifestano la cultura di un gruppo (Trice and Beyer, 1993, pp. 8-21) troviamo:

Tabella 11: item area di analisi Cultura del Gruppo

CULTURA DEL GRUPPO	
ITEM	DESCRIZIONE
Valori	
Norme	
Ruoli e status	
Sottogruppi	
Rituali, miti, linguaggio	
Convenzioni condivise	

Questi item danno il sentore di come si realizzano le interazioni all'interno del gruppo, richiamano regole formali e informali che inducono i membri del gruppo a comportarsi in un certo modo nello svolgere il loro lavoro. La cultura di un gruppo non si sviluppa accidentalmente. Piuttosto, emerge come una risposta alle opportunità e ai problemi che si pongono al gruppo stesso.

4.1.3 Area 3 – Design Factor

Mentre le aree di analisi *environment* e *cultura* sono analizzate a livello macro, l'area dei *design factor* è analizzata a livello micro-organizzativo, proprio in riferimento al gruppo di lavoro oggetto dell'analisi.

Con *design factor* si intendono le dimensioni che caratterizzano il gruppo di lavoro e che quindi ne influenzano il comportamento organizzativo, i processi di lavoro e il raggiungimento dei risultati (Katzenback and Smith, 1993).

Queste dimensioni riguardano:

- item fisici, culturali e conoscitivi del gruppo di lavoro – *chi è il gruppo*;
- item relativi alle attività assegnate, alle richieste da soddisfare, agli scopi da raggiungere – *cosa fa il gruppo*;

- item riguardanti la struttura del gruppo – *come lavora il gruppo*.

Come finora sostenuto, non pare un caso che le organizzazioni si affidino sempre più di frequente a team interfunzionali ed eterogenei. Tuttavia, i benefici e i costi di omogeneità e/o di eterogeneità di un gruppo di lavoro sembrano dipendere anche dalla natura del compito che il gruppo deve eseguire. Per esempio, quando l'efficienza è un elemento necessario e imprescindibile, l'organizzazione tende a ricercare più omogeneità; quando la creatività è importante, l'eterogeneità è più conveniente.

Come si è visto, lo scenario rende sempre più pressante, anche in contesti meno creativi, l'esigenza di saper dare risposte giuste al momento giusto. Negli ultimi anni si è registrato un incremento della ricerca sull'impatto delle diversità demografiche (quali sesso, razza, età) sui gruppi di lavoro, in particolar modo rispetto alla necessità di *sensemaking* come leva per il raggiungimento di risultati²⁴. Avere dunque consapevolezza dell'eterogeneità del gruppo diviene una leva strategica, poiché l'impatto delle diversità sulla performance di gruppo è sempre più evidente.

Di seguito (Tabella 12) il dettaglio degli item per la mappatura dei *design factor*:

Tabella 12: item dell'area di analisi Design Factors

COMPOSIZIONE DEI GRUPPI DI LAVORO	TASK DESIGN	ORGANIZZAZIONE FORMALE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demografia ▪ Competenze ▪ Interessi ▪ Stile di lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attività richieste ▪ Interazioni richieste ▪ Interdipendenze ▪ Varietà e scopi ▪ <u>Autonomia</u>²⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strutture: divisione del lavoro; rapporti gerarchici; centralizzazione /decentramento ▪ Sistemi di gestione: misurazione; performance e KPI; benefit e premi; compensazione e sistemi informativi ▪ <i>Staffing</i>: selezione, reclutamento, formazione, promozioni

Dei tre fattori di progettazione, l'organizzazione formale è l'item su cui leader e membri del gruppo hanno il minor controllo. Tuttavia, essendo fattori importanti, che influenzano la riuscita del gruppo, devono essere sempre tenuti sotto analisi, compresi

²⁴ Per approfondire l'argomento si rimanda alla seguente letteratura: Watson W.E., Kumar K. and Michaelson L.K. (1993, pp. 590-602); Alderfer C.P. (1986, pp. 190-222); Kilduff M., Angelmar R. and A. Mehra (2000, pp. 21-34); Weick K. (1995).

²⁵ Sull'autonomia dei gruppi di lavoro si è a lungo parlato nei capitoli precedenti.

e valutati. Molto spesso, quando i gruppi di lavoro incontrano un fallimento, le tensioni interpersonali amplificano i problemi, nascondono importanti elementi di apprendimento organizzativo e rendono più difficile la riprogettazione.

Pertanto, un'attenta analisi è il primo passo per apprendere dagli errori e per creare le condizioni per il miglioramento organizzativo. In questo processo di autoanalisi e apprendimento è fondamentale la condivisione di quanto ritenuto importante ai fini del miglioramento organizzativo, comunicando con le parti interessate anche le questioni che, per esempio, potrebbero riguardare il sistema informativo che non ha fornito informazioni in maniera tempestiva; o se il piano di incentivazione scoraggia un comportamento collaborativo tra il gruppo e i gruppi di altri settori; o quando è necessaria una formazione accurata rispetto a tematiche o competenze chiave mancanti nei membri del gruppo.

Quanto detto è ancora più significativo in riferimento ai gruppi di lavoro autonomi e autoregolati. In questi casi, come già si è detto nel Capitolo 2, la struttura dei ruoli del team deve essere chiara e precise devono essere le responsabilità, nonostante l'abbandono di una struttura gerarchico-formale.

Come risulta dalla tabella sopra presentata, l'ultimo degli item relativi ai task design del gruppo è proprio l'autonomia. Per la stessa natura del presente lavoro, si ritiene che la misurazione del livello di autonomia del gruppo di lavoro richieda uno strumento dedicato, che verrà presentato più avanti. Questo perché, come già asserito, si ritiene che siano proprio i gruppi autonomi ad essere la forma organizzativa più idonea per rispondere alle sfide di scenario di cui si è ampiamente discusso nel Capitolo 1.

La metodologia non ha preso in considerazione le responsabilità dei membri di un team, ma ha preferito ragionare in termini micro – organizzativi, guardando in via preferenziale al gruppo e non ai suoi singoli membri. Ovviamente si è consci di come il benessere dei singoli alimenti di conseguenze il benessere del gruppo come visto in conclusione al capitolo 2. **L'autonomia di gruppo** si riferisce al gruppo come unità e alla sua possibilità di gestire le attività necessarie per il raggiungimento di una data performance. La rilevazione viene condotta sulla base degli stessi items descritti nel capitolo 2, con riferimento ai singoli, riferendosi però all'intero gruppo al fine di

comprendere il ruolo che il team ha nelle fasi di controllo delle attività e l'ampiezza del ruolo ricoperto dal gruppo (Sprigg, Jackson e Parker, 2000).

Tabella 13: analisi dei Design Factors

DESIGN FACTOR		
DIMENSIONE	ITEM	DESCRIZIONE
Composizione dei gruppi di lavoro	Demografia	
	Competenze	
	Interessi	
	Stile di lavoro	
Task design	Attività richieste	
	Interazioni richieste	
	Interdipendenze	
	Varietà e scopi	
	<u>Autonomia</u>	
Organizzazione formale	Strutture: divisione del lavoro; rapporti gerarchici; centralizzazione/decentramento	
	Sistemi di gestione: misurazione; performance e KPI; benefit e premi; compensazione e sistemi informativi	
	<i>Staffing</i> : selezione, reclutamento, formazione, promozioni	

4.2 La misurazione del livello di autonomia

È all'interno dell'area *design factor* che troviamo il tema dell'autonomia del gruppo, inteso come uno degli item *task design* nonché come configurazione organizzativa formale vera e propria.

Come si è detto, con il concetto di **autonomia** si intende **la possibilità di lasciare spazio alle dinamiche sociali nel raggiungimento degli obiettivi.**

La questione dal punto di vista organizzativo si esprime quindi nella capacità dell'organizzazione di comprendere, definire e comunicare le dimensioni di questo spazio. Comprendere, cioè, cosa rientra in uno spazio di autonomia e cosa ne resta fuori in termini di governo delle performance.

Mappare quest'area significa dunque, come si è visto in maniera approfondita nel Capitolo 2, cogliere le caratteristiche di autonomia del gruppo, misurarne il livello, indagare – oltre l'autonomia del gruppo – l'autonomia dei singoli membri del gruppo stesso.

Il piano metodologico che si sta qui presentando prevede che l'analisi del grado di autonomia avvenga:

1. a livello del management;
2. a livello del gruppo.

Analizzare il grado di autonomia a livello manageriale, significa comprendere il grado di autonomia desiderato dal management. Infatti, come detto, il management potrebbe prevedere diverse dimensioni dello spazio di autonomia dei gruppi di lavoro. Individuando diverse aree decisionali, è possibile per il management stabilire quali lasciare all'autonomia decisionale del gruppo e quali presidiare in maniera diretta e predeterminata. *Misurare l'autonomia di un gruppo di lavoro a livello manageriale significa quindi misurare il livello di autonomia auspicato.*

A livello di gruppo si entra invece nell'analisi multidimensionale, dell'autonomia reale dei singoli membri del gruppo e del gruppo stesso.

A livello di management, l'analisi avviene attraverso un'intervista semistrutturata supportata dalla griglia sulle aree decisionali e di autonomia che segue. A seguito dell'elaborazione dei diversi contributi teorici – argomentati nel Capitolo 2 – sono state individuate tre aree decisionali:

- area operativa;
- area tattica;
- area strategica.

Per ognuna delle aree è bene che il management, alla luce delle proprie strategie organizzative e degli obiettivi di business, definisca la delega all'autonomia del gruppo, oppure il mantenimento del presidio.

La metodologia è frutto di una rielaborazione dei contributi teorici presentati nel capitolo 2. In particolare, come si è detto, prevede di misurare il livello di autonomia per area decisionale: operativa, tattica e strategica. A differenza del contributo di Bailey e Adiga (1997), si è preferito snellire lo strumento di misurazione per facilitarne l'utilizzo da parte del management, senza però snaturarne l'essenza. Le schede di misurazione proposte dunque non prevedono la differenziazione tra dimensione tecnica e dimensione amministrativa dell'autonomia del gruppo, e beneficiano del contributo di Jackson (1993) e degli items da lui proposti per la rilevazione del livello di autonomia di un gruppo.

Ecco dunque che le batterie di domande per il management e per i membri del gruppo sono state pensate per mappare e misurare l'autonomia rispetto ai tipi di decisioni, come si è detto, operative, tattiche, strategiche (vedi Capitolo 2).

Si è intesa dunque l'autonomia come un costrutto multidimensionale e dinamico dove:

1. La dimensione operativa dell'autonomia riguarda la possibilità di stabilire autonomamente un metodo di lavoro individuale, di determinare la sequenza di lavoro nel caso in cui debbano essere svolte differenti attività, di individuare i problemi che richiedono maggiore priorità, di stabilire gli obiettivi giornalmente, di contattare individui esterni all'organizzazione; di prendere decisioni che tengano sotto controllo eventuali variazioni nella produzione; di stabilire eventuali interruzioni di lavoro e/o incrementare l'orario.
2. La dimensione tattica dell'autonomia riguarda la possibilità di agire autonomamente sulla necessità di manutenzione della strumentazione e delle procedure, sull'individuare ed introduzione di nuova strumentazione e procedure, sulla definizione settimanale o mensile degli obiettivi di produzione, sulla determinazione delle metriche per valutare la performance del gruppo, individuazione delle necessità formative del gruppo.

3. La dimensione strategica dell'autonomia riguarda la possibilità del gruppo di valutare i bisogni di cui il gruppo necessita, determinare i livelli di attività sia settimanalmente che mensilmente, determinare le aree di possibile avanzamento, intervento e miglioramento delle performance, agire un controllo diretto sulle risorse.

Tabella 14: item per area decisionale

AREA DECISIONALE	ITEM PER OGNI AREA
Area Operativa	Segmentazione dell'attività lavorativa
	Obiettivi di gruppo predefiniti
	Competenza di problem solving
	Contatto con i clienti e i fornitori
	Determinazione dei metodi di lavoro del gruppo
	Utilizzo di risorse con competenze differenti per il raggiungimento degli obiettivi
Area Tattica	Individuazione di interventi che garantiscono un miglioramento della qualità
	Implementazione di processi di miglioramento organizzativo e apprendimento
	Valutazione e garanzia delle strumentazioni adeguate e degli strumenti di lavoro
	Determinazione dei periodi di interruzione delle attività
	Assegnazione quotidiana dei compiti da svolgere
	Garanzia della sicurezza
Area Strategica	Occuparsi dei problemi di performance dei singoli individui
	Occuparsi della valutazione delle performance
	Prendere decisioni su licenziamenti o allontanamenti dal gruppo
	Prendere decisioni riguardanti la selezione e l'ingresso di nuovi membri
	Prendere decisioni economiche

Una volta individuate le aree decisionali affidate all'autonomia del gruppo, è possibile fare un primo check-up del livello di autonomia. Questo permette di individuare aree decisionali potenzialmente critiche perché non presidiate né dal gruppo, né dal management.

Questo primo check-up avviene grazie a una rielaborazione della tabella precedente. Per ognuno degli item delle tre aree decisionali, viene mappato il presidio.

Tabella 15: Mappatura del presidio delle aree decisionali

MAPPATURA DEL PRESIDIO DELLE AREE DECISIONALI			
AREA DECISIONALE		PRESIDIATO IN MODALITÀ PRESCRITTIVA	SOTTO IL PRESIDIO AUTONOMO DEL GRUPPO
Area Operativa	Segmentazione dell'attività lavorativa		
	Predefinizione degli obiettivi del gruppo		
	Competenza di problem solving		
	Contatto con i clienti e i fornitori		
	Determinazione dei metodi di lavoro del gruppo		
	Utilizzo di risorse con competenze differenti per il raggiungimento degli obiettivi		
Area Tattica	Individuazione di interventi che garantiscono un miglioramento della qualità		
	Implementazione di processi di miglioramento organizzativo e apprendimento		
	Valutazione e garanzia delle strumentazioni adeguate e degli strumenti di lavoro		
	Determinazione dei periodi di interruzione delle attività		
	Assegnazione quotidiana dei compiti da svolgere		
	Garanzia della sicurezza		
Area Strategica	Gestione dei problemi di performance dei singoli individui		
	Valutazione delle performance		
	Prendere decisioni su licenziamenti o allontanamenti dal gruppo		
	Selezione e ingresso di nuovi membri		
	Prendere decisioni economiche		

Il livello di autonomia del gruppo è tanto più alto quante più aree decisionali vengono a lui assegnate e dal gruppo presidiate.

In caso di aree non presidiate, il management deve valutarne il motivo. Si prevede quindi, per i criteri non soddisfatti, una rapido approfondimento d'esplorazione per comprendere la questione. Per esempio, nel caso in cui a non essere soddisfatto fosse il criterio n. 4, presidio dei "contatti con i clienti e i fornitori", il management dovrebbe verificare se:

- è sua volontà che il gruppo presidi i contatti con i clienti e i fornitori, ma il gruppo non è stato in grado di farlo;
- è sua volontà mantenere il presidio sulla distribuzione dei compiti all'interno del gruppo, e quindi è consapevole che il gruppo non gode di piena autonomia. In questo caso il presidio sulla gestione dei clienti e dei fornitori è dato al management che dovrà disegnare/definire per il gruppo modalità prescrittive che ne governino il comportamento.

Mappato il livello di autonomia auspicato del gruppo e individuate possibili criticità latenti, l'analisi viene approfondita attraverso la misurazione del livello di autonomia reale di cui i membri del gruppo e il gruppo stesso godono.

Questo step del piano d'analisi avviene sul campo, direttamente con i membri del gruppo di lavoro, attraverso dei focus group. Lo strumento utilizzato per raggiungere tale scopo nasce dalla combinazione dei differenti *tool* descritti in modo più approfondito nel Capitolo 2.

Ai partecipanti al focus group verrà chiesto di compilare autonomamente le tre schede che seguono. Raccolte le schede, i risultati verranno commentati approfondendo quanto emerso e comprendendo eventuali criticità evidenziate nella fase di analisi precedente con le interviste al management.

Le tre schede sono volte ad analizzare il livello di autonomia del gruppo e dei suoi membri rispetto a tre dimensioni dell'autonomia:

1. autonomia operativa, ovvero il livello di autonomia nella realizzazione delle attività quotidiane;
2. autonomia tattica, ovvero il livello di autonomia nella valutazione e nel monitoraggio della capacità realizzativa delle attività quotidiane;

3. autonomia strategica, ovvero il livello di autonomia nella definizione dello sviluppo del gruppo in accordo con gli obiettivi strategici dell'organizzazione.

Dopo aver analizzato il livello di autonomia, si passerà al monitoraggio della performance di cui si parlerà al paragrafo successivo.

Tabella 16, 17, 18: analisi del livello di autonomia operativa, tattica e strategica

AUTONOMIA A LIVELLO INDIVIDUALE				
AUTONOMIA OPERATIVA	No	Solo in parte	In modo considerevole	Sì, del tutto
Hai la possibilità di stabilire un metodo di lavoro (come fare le cose, con quale ordine di realizzazione, con quali tempi)?				
Riesci a tenere traccia di tutto il processo di lavoro (consapevolezza di input e output dei processi di lavoro e visione completa del flusso di lavoro)?				
Hai la possibilità di stabilire gli obiettivi del tuo lavoro (definizione di cosa è importante raggiungere e dei fattori critici ai fini dell'obiettivo del gruppo)?				
Hai la possibilità di contattare individui esterni che possano fornire un aiuto nello svolgimento dell'attività (per esempio colleghi di altri team, consulenti, stakeholder che si ritengono importanti per il raggiungimento degli obiettivi del gruppo)?				
Hai la possibilità di prendere decisioni per la risoluzione di problemi quotidiani che non presentano una soluzione ovvia e immediata (quanta libertà di movimento hai per risolvere problemi quotidiani)?				
Gestisci direttamente il contatto con clienti (interni e/o esterni) e/o fornitori (se si tratta o meno di un rapporto diretto e con quale autonomia puoi dare loro risposte e assumerti responsabilità)?				

AUTONOMIA A LIVELLO INDIVIDUALE

AUTONOMIA TATTICA	No	Solo in parte	In modo considerevole	Sì, del tutto
Svolgi attività di valutazione della strumentazione che utilizzi (si intende sia la strumentazione tecnologica che procedurale come l'utilizzo di moduli, la gestione delle comunicazioni, la modalità di scambiare documenti, etc.)?				
Controlli il livello di produttività del tuo lavoro (capacità auto valutativa per garantire la performance del gruppo)?				
Individui attività e compiti da svolgere quotidianamente (gestione delle priorità in accordo con gli obiettivi del gruppo)?				
Controlli la qualità di ciò che realizzi?				
Una tua disattenzione potrebbe comportare una criticità consistente?				
Individui e implementi interventi di miglioramento organizzativo per lo svolgimento delle tue attività (nuove procedure, nuovi metodi, upgrading conoscitivo, etc.)?				
Sei promotore di momenti di incontro per favorire l'apprendimento organizzativo (scambi di informazione, briefing, riunioni di Stato Avanzamento Lavori, etc.)?				

AUTONOMIA DI GRUPPO				
AUTONOMIA STRATEGICA/ORGANIZZATIVA	No	Solo in parte	In modo considerevole	Sì, del tutto
Il gruppo valuta i bisogni di strumentazione e di capitale di cui necessita (il gruppo definisce il budget di cui necessita usufruire)?				
Il gruppo determina i livelli di attività sia settimanalmente che mensilmente?				
Il gruppo determina le aree di possibile avanzamento, intervento e miglioramento delle performance dei singoli?				
Il gruppo indica le figure necessarie per il raggiungimento degli obiettivi del gruppo stesso?				
Il gruppo determina quali attività sono necessarie e quali non lo sono per il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti dal gruppo stesso?				
Il gruppo dispone di strumenti adatti per valutare la propria performance nel complesso?				
Il gruppo identifica le attività che potrebbero recare danno economico all'intera organizzazione?				
Il gruppo determina la necessità di training collettivo e dei suoi singoli membri?				
Il gruppo riesce ad agire anticipatamente per evitare l'insorgere di situazioni problematiche?				

4.3 Il monitoraggio della capacità auto regolativa del gruppo e quindi delle performance

Il terzo e ultimo step dello strumento per il monitoraggio dei gruppi di lavoro autonomo è dedicato all'analisi della capacità autoregolativa del gruppo. Come si è visto nel Capitolo 3, la capacità autoregolativa del gruppo è stata intesa come capacità performante del gruppo stesso. I gruppi autonomi e autoregolati, sono infatti in grado di realizzare alte performance poiché in grado di prendere decisioni complesse, definire scelte strategiche, produrre e accedere alla conoscenza, produrre prodotti e servizi affidabili e di qualità.

L'assunto di base del presente lavoro, come già ampiamente ribadito, è che l'autoregolazione dei gruppi autonomi, e quindi la loro capacità performativa, risieda in quattro elementi chiave tra loro strettamente connessi e che sono:

1. il sentirsi appartenenti ad una **comunità tesa all'obiettivo**;
2. l'essere **affidabili nel raggiungimento degli obiettivi** e nell'ottemperanza delle responsabilità assunte;
3. il cooperare attraverso il **coordinamento per mutuo adattamento**;
4. l'essere dotati di **flessibilità operativa e procedurale**.

Un gruppo autonomo e autoregolato è quindi in grado di rispondere in maniera soddisfacente alle richieste di chi poi ha effettivamente usufruito della sua produzione. Ma non solo. Un gruppo autonomo e autoregolato produce elementi di valore e sviluppo contribuendo al benessere personale dei propri membri e alla loro crescita professionale. Come si è detto nel Capitolo 3, la frustrazione della soddisfazione personale anche solo di uno dei membri del gruppo contrasta fortemente con lo sviluppo e la capacità autoregolativa e performante del gruppo stesso. Infine, si ribadisce che un gruppo autonomo e autoregolato porta alla condivisione dei saperi e delle capacità per l'adattabilità e l'apprendimento del gruppo e quindi dell'organizzazione per cui opera. L'esperienza del gruppo accresce la capacità dei membri di lavorare e imparare insieme per il futuro. Qualora il gruppo non fosse flessibile, né in grado di cooperare e coordinarsi per mutuo adattamento, i membri

diffiderebbero l'un l'altro e il gruppo avrebbe difficoltà a lavorare insieme su iniziative in essere e future. Ad esempio, i singoli membri sarebbero meno disposti a condividere le loro conoscenze e le informazioni con gli altri qualora la cultura del gruppo fosse orientata alla concorrenza sfrenata; i membri del gruppo sarebbero meno predisposti alla cooperazione, qualora *hýbris* e arroganza impedissero la valorizzazione delle conoscenze e delle differenze interne al gruppo stesso. Al contrario, in un gruppo autoregolato, i singoli membri imparano a prevedere i loro reciproci movimenti e a rispondere in modo appropriato. Imparano a rivitalizzare e rigenerare se stessi, adattandosi per rispondere alle nuove esigenze organizzative e competitive.

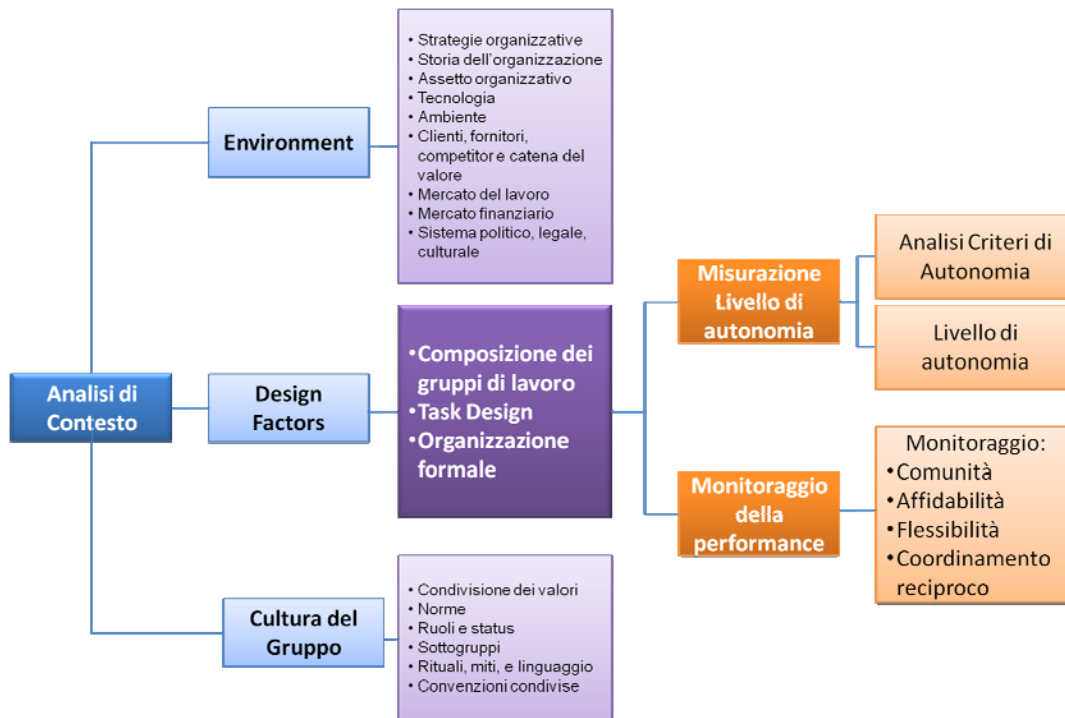
Per monitorare la capacità autoregolativa del gruppo il piano metodologico prevede l'organizzazione di focus group in cui il gruppo discute la propria capacità autoregolativa approfondendo gli item indicati nella scheda che segue. Le domande indicate servono da stimolo alla riflessione del gruppo e alla condivisione di eventuali criticità emerse. L'output di questo step di analisi è l'individuazione delle aree critiche e degli obiettivi di miglioramento della propria capacità autoregolativa e le modalità per raggiungerli.

CAPACITA' DEL GRUPPO AUTONOMO	DEFINIZIONE/ITEM	DOMANDE DI APPROFONDIMENTO
1. ESSERE COMUNITA'	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità del gruppo di condividere i medesimi obiettivi • Capacità di apprezzare la diversità e superamento dei pregiudizi • Visione comune della cultura dell'organizzazione • Partecipazione alla vita del gruppo 	<ul style="list-style-type: none"> • Il gruppo verifica che tutti i suoi membri abbiano inteso in maniera omogenea l'obiettivo da raggiungere? <i>Aspettative differenti potrebbero creare equivoci, malintesi o difficoltà di coordinamento nello svolgimento delle attività volte al raggiungimento degli obiettivi: il gruppo ne è consapevole?</i> • Il gruppo ha mai riflettuto esplicitamente sulle diversità che caratterizzano i suoi membri per valorizzarne il potenziale? <i>La diversità dei membri del gruppo di lavoro influenza la performance del gruppo: in che modo?</i> • Il gruppo condivide la visione della cultura dell'organizzazione per cui lavora? <i>Approcci relazionali, modalità comportamentali, meccanismi di comunicazione sono condivisi all'interno del gruppo? Potrebbero crearsi misunderstanding?</i> • Il gruppo definisce in maniera partecipata il contributo dei singoli membri alla realizzazione dell'obiettivo di gruppo? <i>Gli interessi dei singoli sono mediati in vista del raggiungimento di obiettivi comuni? Il gruppo si occupa della propria crescita, ma anche di quella dei suoi singoli membri?</i>
2. ESSERE AFFIDABILE	<ul style="list-style-type: none"> • Preoccupazione per i fallimenti, gli eventi critici, gli insuccessi • Riluttanza verso le spiegazioni semplificatrici • Attenzione nei confronti delle attività operative quotidiane • Impegno alla resilienza e problem solving • Rispetto per le competenze e l'esperienza sul campo 	<ul style="list-style-type: none"> • Il gruppo analizza i fattori che hanno portato a situazioni critiche o di insuccesso? • Il gruppo e i suoi membri vanno in profondità nell'analisi delle situazioni? • Esistono momenti di condivisione per la gestione situazioni/trattative/relazioni complesse? Vengono analizzate le situazioni nuove e in rapida evoluzione? • Le informazioni sono accessibili a tutti i membri del gruppo? Sono chiare e comprensibili? • La comunicazione è aperta? Coinvolge tutti i membri del gruppo? Favorisce la performance del gruppo?

		<ul style="list-style-type: none"> • Viene sviluppata una <i>collective memory</i> per anticipare situazioni future? • C'è una consapevolezza, all'interno del gruppo di lavoro, di ciò che potrebbe dare origine a situazioni inaspettate? C'è all'interno del gruppo un atteggiamento proattivo nell'identificazione di eventuali situazioni di rischio?
<p>3. ESSERE FLESSIBILE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Saper sfruttare la diversità di saperi • Saper condividere e trasmettere le conoscenze • Saper adattare gli obiettivi e quindi i processi di lavoro ai cambiamenti dell'ambiente esterno 	<ul style="list-style-type: none"> • Il gruppo è consapevole del potenziale conoscitivo dei suoi singoli membri? E lo utilizza per il raggiungimento degli obiettivi? • Il gruppo richiede mai <i>training</i> e <i>upgrading</i> conoscitivo per fronteggiare situazioni emergenti? • Le conoscenze dei membri del gruppo contribuiscono alla risoluzione dei problemi? • Le abilità e conoscenze dei soggetti vengono utilizzate in modo creativo e innovativo per risolvere situazioni problematiche? • Ci sono, all'interno del gruppo, dei momenti di trasmissione delle esperienze passate? • Con quale facilità il gruppo può chiedere il supporto di risorse esterne per la realizzazione di un'attività o la risoluzione di un problema?
<p>4. COORDINAMENTO PER MUTUO ADATTAMENTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Saper controllare il proprio lavoro • Saper coordinare la propria attività con quella di altri individui e gruppi attraverso la relazione costante • Saper interagire e cooperare con il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi 	<ul style="list-style-type: none"> • I membri del gruppo sono in grado di autovalutare il proprio contributo al raggiungimento degli obiettivi comuni? • Il gruppo organizza momenti di confronto per monitorare l'andamento dei lavori? • Il gruppo definisce in maniera partecipata e condivisa le modalità di coordinamento? <i>Tempi, tipologia di input-output, modalità di comunicazione, etc.</i> • Il gruppo è consapevole dei fattori che influenzano positivamente la soddisfazione nello svolgimento delle attività di ognuno? <i>Ovvero, il coordinamento all'interno del gruppo asseconda in maniera esplicita esigenze diverse dei membri del gruppo?</i> • La modalità di coordinamento tra gruppi è definita in maniera partecipata e autonoma tra i gruppi stessi? Il livello di cooperazione e relazione tra i gruppi garantisce dei vantaggi in vista del raggiungimento degli obiettivi dei gruppi stessi?

Definiti le aree di analisi e i rispettivi item, si propone di seguito una rappresentazione di sintesi del piano di analisi.

Figura 19: Il piano di analisi



Fonte: elaborazione propria

In allegato è disponibile il dettaglio del framework metodologico che riporta:

- la guida per la conduzione di interviste semi-strutturata al management;
- la guida per la conduzione dei focus group;
- le schede di supporto all'analisi.

Si tratta di un piano di analisi che sia di facile utilizzo per il management e per i gruppi di lavoro autonomi che intendono implementare modalità di monitoraggio e autovalutazione delle proprie performance e della propria capacità autoregolativa.

La quinta sezione sarà interamente dedicata all'implementazione del piano di analisi e degli strumenti da esso previsti. Si ribadisce che l'approccio metodologico è qualitativo e prevede la costruzione di *case study*.

PARTE QUARTA

Sezione empirica: i *case studies*

5. CASE STUDIES

A partire da una analisi della letteratura, il progetto di ricerca **ha definito cosa si intende per gruppo di lavoro autonomo e autoregolato**²⁶ e ha confezionato strumenti che consentono al management la misurazione dell'autonomia dei gruppi di lavoro e la promozione delle loro performance²⁷, in modo da poter rispondere agli interrogativi che si è posto, ovvero:

1. Quali sono i fattori che permettono ai gruppi e alle microstrutture organizzative di operare in maniera autonoma?
2. Come è possibile controllare e sviluppare le performance di gruppi di lavoro autonomi?

Questo capitolo è dedicato alla ricerca sul campo e al riscontro empirico di quanto definito a livello teorico e metodologico.

I casi scelti per l'analisi

Si è scelto di approfondire lo studio dei team autonomi e autoregolati rispetto a tre tipi di configurazione del team come forma di configurazione micro-organizzativa, ovvero:

- il team come configurazione *micro-organizzativa di progetto* per lo sviluppo organizzativo;

²⁶ **Unità organizzative, di piccole dimensioni, che gestiscono in maniera relativamente autonoma i propri processi operativi, dove le dinamiche sociali regolano il raggiungimento degli obiettivi, secondo procedure variabili, attività eterogenee e modalità scarsamente prescrittive.** I gruppi di lavoro autonomi si adoperano per il raggiungimento degli obiettivi comuni e condivisi **autoregolandosi**, sviluppando le seguenti capacità:

1. sentirsi appartenenti ad una **comunità tesa all'obiettivo**;
2. **essere affidabili** nel raggiungimento degli obiettivi e nell'ottemperanza delle responsabilità assunte;
3. saper cooperare attraverso il **coordinamento per mutuo adattamento**;
4. essere dotati di **flessibilità** operativa e procedurale.

²⁷ Si rimanda al Capitolo 4.

- il team come *configurazione micro-organizzativa permanente* di una struttura organizzativa team based;
- il team come *configurazione micro-organizzativa temporanea* per la risoluzione di un problema e il miglioramento organizzativo.

Variabili quali il settore di mercato e la grandezza dell'organizzazione non sono state considerate rilevanti ai fini dell'analisi, anzi, i tre casi raccontano di settori di mercato e di organizzazioni molto differenti tra loro proprio perché si ritiene che queste differenze possano essere elementi di ricchezza empirica e informativa.

Il primo caso analizza il team di progetto **Portale Fornitori** configuratosi all'interno della Divisione Operations del Gruppo Benetton.

Il secondo caso riguarda invece il team permanente **Team People** attraverso il quale si configura la funzione HR del Gruppo Loccioni.

Infine, il terzo caso racconta della progettazione del team temporaneo **Decreti Penali di Condanna** configuratosi all'interno di un ambizioso progetto di change management strutturale della Pubblica Amministrazione e dedicato alla riorganizzazione degli Uffici Giudiziari della Regione Lombardia.

Tabella 19: I case della ricerca empirica

TIPO DI TEAM IN QUANTO CONFIGURAZIONE MICRO-ORGANIZZATIVA	NOME DEL TEAM	ORGANIZZAZIONE A CUI IL TEAM AFFERISCE	HANNO PARTECIPATO ALL'ANALISI
Team di progetto	Portale Fornitori	Gruppo Benetton – Divisione Operations	Intervista al Management: Direttore Operations Focus group: 4 membri del team di progetto
Team permanente	Team People	Gruppo Loccioni – Funzione HR	Intervista al management: Responsabile funzione

			HR Focus group: 4 membri del team permanente
Team temporaneo	Decreti Penali di Condanna	Uffici Giudiziari Monza – Progetto di Change Management Strutturale (Innovagiustizia)	Intervista al Management: Comitato Guida del Progetto Per la progettazione del team e mappatura della autonomia e della capacità autoregolativa attraverso l'analisi del lavoro svolto dal gruppo.

L'approccio qualitativo del progetto di ricerca

Il progetto di ricerca, dati i fini di:

- individuare i fattori che permettono ai gruppi e alle microstrutture organizzative di operare in maniera autonoma e autoregolata;
- definire uno strumento per il monitoraggio e lo sviluppo delle performance dei gruppi di lavoro autonomi e autoregolati;

ha ritenuto di seguire un approccio di analisi empirica qualitativo e fondato sull'analisi di casi specifici.

La volontà del presente progetto di ricerca, infatti, non è quello di descrivere un fenomeno o fare previsioni in relazione a grandi numeri; bensì, vuole **indagare in modo molto approfondito un singolo aspetto**, tema, questione, cercando di ottenere il maggior numero possibile di informazioni in merito, considerando anche dimensioni che non potrebbero essere analizzate con tecniche quantitative, come per esempio il linguaggio non verbale, l'emotività, la prossemica, le storie di vita e via dicendo. L'analisi empirica, dunque, non si pone come obiettivi:

- l'oggettività delle evidenze emerse;
- la commistione tra oggetto di studio e ricercatore;

- la generalizzabilità dei risultati ottenuti (dato che lo studio è svolto in modo molto approfondito su gruppi non ampi di soggetti);
- la significatività statistica; infatti ciò che conta non è la quantità (10-100-1000 soggetti), ma la qualità delle informazioni e la profondità di esse.

Non c'è alcuna pretesa di portare alla luce leggi, regole e previsioni generalizzabili all'intera società, perché non è importante la rappresentatività del campione prescelto.

Gli obiettivi dell'analisi empirica, dunque, sono i seguenti:

- trarre elementi di riflessione riguardanti il modo di lavorare di team autonomi e autoregolati;
- rilevare alcune indicazioni di tendenze relative alla visione dei gruppi di lavoro nelle organizzazioni di oggi;
- sperimentare la metodologia di analisi, sviluppo e progettazione dei gruppi di lavoro autonomi e autoregolati sviluppata per il management;
- guardare al tema dell'autonomia e della capacità auto regolativa dei gruppi di lavoro in maniera sistemica.

Le tecniche di analisi

La costruzione dei casi prevede:

- la raccolta e l'analisi di documenti istituzionali e bibliografici relativi all'organizzazione;
- un'intervista semi-strutturata al management;
- un focus group con i membri del team in oggetto.

L'intervista semi-strutturata è forse il tipo più comune di intervista usato nella ricerca sociale qualitativa. In questo tipo di intervista, il ricercatore desidera conoscere le informazioni specifiche che possono essere paragonate e contrapposte alle informazioni ottenute in altre interviste. Per fare questo, le stesse domande devono

essere proposte in ogni intervista. Tuttavia, è nell'interesse del ricercatore far sì che l'intervista rimanga flessibile, per non perdere l'opportunità di cogliere altre informazioni rilevanti.

L'intervista qualitativa semi-strutturata è, dunque, una conversazione provocata dall'intervistatore, rivolta a soggetti scelti sulla base di un piano di rilevazione, avente finalità di tipo conoscitivo, guidata dall'intervistatore sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato (Corbetta, 1999, p. 405).

Per questo tipo di intervista, è stato prodotto un programma, ovvero una tavola delle materie da discutere. Durante la discussione, il ricercatore ha cercato di ottenere informazioni approfondite e dettagliate sul tema di ricerca chiedendo all'intervistato di precisare le sue risposte.

L'obiettivo delle interviste al management è stato:

- disporre di informazioni approfondite sull'organizzazione (environment; cultura);
- disporre di informazioni approfondite sul team (design factor; autonomia auspicata)²⁸.

L'intervista semi-strutturata al management, della durata di circa un'ora e trenta minuti, ha previsto:

- la definizione del tema;
- la definizione delle linee generali;
- la somministrazione di domande obbligatorie e adattabili che hanno coinciso con le schede di analisi previste dalla metodologie relative a environment, cultura, design factor del team, mappatura dell'autonomia auspicata del team.

Per la definizione, la realizzazione e il reporting delle interviste e delle rilevazioni ottenute sono stati realizzati i seguenti step:

1. individuazione del quadro teorico, ovvero cosa studiare e con quali aspettative;

²⁸ Si rimanda all'allegato A per prendere visione delle schede di analisi che hanno guidato le interviste e già presentate nel Capitolo 4 dedicato alla definizione dello strumento metodologico.

2. individuazione dell'universo di riferimento;
3. reperimento degli intervistati;
4. definizione delle modalità dell'intervista;
5. preparazione della traccia del colloquio;
6. svolgimento e registrazione del colloquio;
7. trascrizione delle note rilevanti ai fini dello studio;
8. analisi dell'intervista;
9. analisi trasversale delle interviste realizzate;
10. presentazione dei risultati.

Le interviste sono state registrate. Le risposte sono state annotate sulle schede proposte nel piano metodologico.

All'intervistatore sono state richieste le seguenti doti:

Figura 20: le doti dell'intervistatore



Fonte: rielaborazione propria

Il focus group è «una tecnica qualitativa di rilevazione dei dati, utilizzata per la ricerca sociale, che si basa sulle informazioni che emergono da una discussione di gruppo su un tema o un argomento che il ricercatore desidera indagare in profondità» (Zammuner, 2003, p. 9).

La caratteristica fondamentale dei Focus è la presenza di un gruppo interattivo di pari che risponde direttamente alle domande del ricercatore. L'obiettivo perseguibile con i Focus non è portare il gruppo verso l'assunzione di decisioni, né ricercarne il consenso su un argomento.

I partecipanti devono poter parlare di argomenti vicini alla loro esperienza quotidiana e vissuta in prima persona e partecipano al focus group non come individui, ma come membri/ rappresentanti di un gruppo di "esperti" in relazione al tema della ricerca.

I focus group (Acocella, 2008) enfatizzano l'obiettivo di tirare fuori (al massimo) da ciascun partecipante le expertise e le opinioni su un argomento specifico, attraverso un confronto costruttivo. Ogni partecipante deve perciò avere la sicurezza non solo di confrontarsi con altri che condividono lo stesso tipo di esperienza, ma di sentirsi libero di esporre il proprio punto di vista, e di sostenerlo, senza alcun tipo di condizionamento. La comunicazione nel gruppo è impostata in modo aperto e partecipato, con un'alta propensione all'ascolto.

I quesiti possono essere di vario genere, e il tipo di domanda dipende dagli obiettivi del focus group. Il focus group non è un'intervista di gruppo, quindi non ci sono molte domande strutturate, ma c'è un tema da analizzare in profondità. È bene avere un numero limitato di domande e molto focalizzate, collegate direttamente agli obiettivi di ricerca.

Nel caso specifico, la discussione è stata guidata da 4 schede strutturate²⁹ a cui i partecipanti al focus group hanno risposto in maniera individuale e hanno poi commentato in gruppo attivandosi nella discussione.

Durante il focus group si instaurano **due tipi di relazioni**:

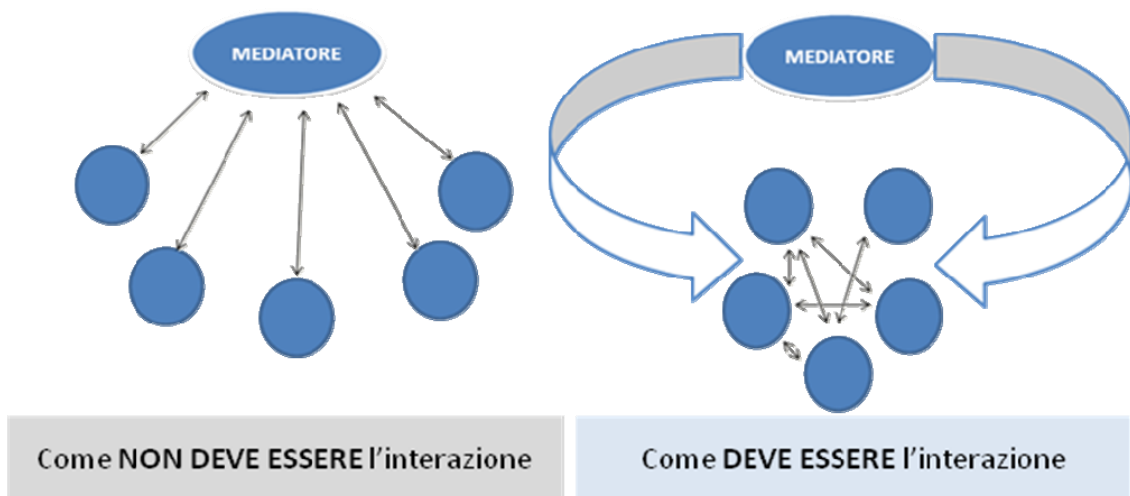
²⁹ Le schede che hanno guidato l'analisi sono quattro e riguardano:

1. misurazione e mappatura dell'autonomia operativa;
2. misurazione e mappatura dell'autonomia tattica;
3. misurazione e mappatura dell'autonomia strategica;
4. valutazione della capacità auto regolativa.

Le schede sono presentate nell'allegato A e sono state già commentate nel Capitolo 4 dedicato alla definizione del piano metodologico.

- tra moderatore (che lancia il tema da trattare) e partecipanti;
- tra i membri del gruppo (che discutono insieme l'argomento d'interesse facendo emergere i reali punti di vista, giudizi, pregiudizi, opinioni, percezioni e aspettative in modo più approfondito rispetto a quanto consentano le altre tecniche di indagine).

Figura 21: l'interazione nel Focus Group



Fonte: rielaborazione propria

Lo svolgimento dei focus group ha quindi previsto:

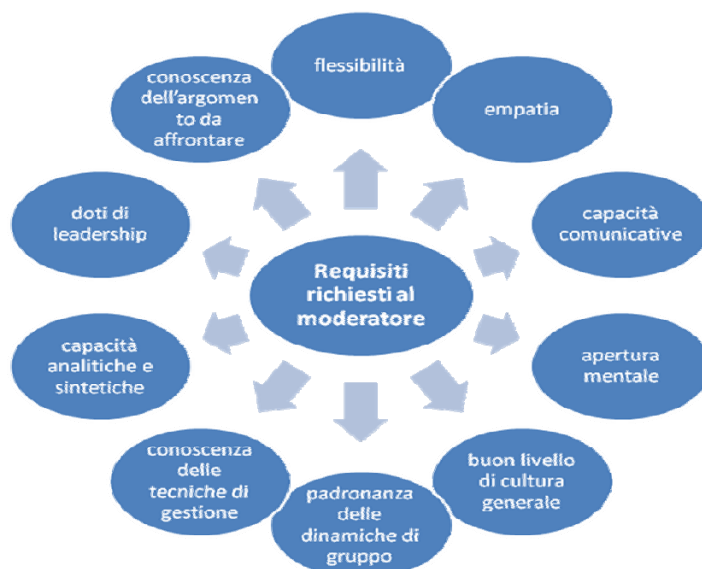
- la presenza del moderatore;
- la presenza di un piccolo gruppo di persone giudicate idonee a fornire informazioni in quanto membri del gruppo di lavoro oggetto di analisi.

Il moderatore ha **indirizzato e diretto** la discussione tra i partecipanti e ne ha facilitato l'interazione. Ha **guidato, sostenuto e rilanciato** la discussione a partire da una traccia, redatta precedentemente in base agli interessi cognitivi della ricerca, che ha adattato alla situazione della discussione e alle persone con le quali ha interagito. Ha **osservato i comportamenti non verbali** messi in atto dai partecipanti durante l'interazione e le particolari dinamiche di gruppo che sono scaturite nel corso della

discussione. È intervenuto **ogniqualevolta la conversazione si è spostata su altri argomenti**, richiamando l'attenzione dei partecipanti sul tema in esame.

Al moderatore sono stati richiesti i seguenti requisiti:

Figura 22: i requisiti del moderatore



Fonte: rielaborazione propria

Durante la discussione il moderatore ha:

- guidato la discussione per approfondire il tema oggetto dell'indagine facendo emergere contenuti rilevanti e pertinenti rispetto alla tematica;
- delucidato e regolamentato la discussione: ha spiegato al gruppo quali sarebbero stati i suoi compiti, dando anche delle regole da seguire durante la conversazione;
- sostenuto la produzione delle informazioni: ha motivato e tenuto viva la discussione, per ottenere informazioni pertinenti allo scopo della ricerca;
- ha facilitato l'interazione: ha gestito le modalità di sviluppo dell'interazione per garantire a tutti i membri del gruppo un'equa partecipazione alla discussione;
- condotto la discussione nei binari previsti, evitandone la deviazione;
- stimolato i partecipanti alla produzione di idee e commenti;

- fatto in modo che tutti esprimessero il proprio punto di vista evitando posizioni dominanti;
- gestito i momenti critici (allontanamento dalla tematica, discussione sbilanciata, ecc.) esplicitando le proprie difficoltà e collaborando con gli stessi partecipanti per gestirle.

Al termine della discussione ha analizzato i risultati ottenuti per poi strutturarli in un documento.

Attraverso la ripetizione di alcune domande, una breve sintesi degli argomenti discussi, il rilancio neutro, la richiesta di chiarimenti e dettagli, il moderatore ha coinvolto chi è rimasto in disparte, lasciando ad ogni partecipante la possibilità di riflettere e contemporaneamente inviando segnali a chi ha monopolizzato la discussione togliendo spazio agli altri.

I focus group si sono realizzati in tre fasi:

- fase di riscaldamento;
- fase di relazione;
- fase del distacco.

Nella prima fase, detta di **riscaldamento**, il moderatore si è presentato ai partecipanti, ha comunicato gli obiettivi della discussione, le modalità con cui si sarebbe svolto il focus group, la durata delle singole attività e dell'intero incontro. Ha inoltre spiegato ai partecipanti il compito che avrebbero dovuto svolgere invitandoli a non censurarsi in alcun modo.

PUNTI DI ATTENZIONE DELLA FASE DI RISCALDAMENTO

- ✓ Il conduttore deve fornire con chiarezza informazioni su di sé, sulla committenza e i suoi obiettivi, sulle ragioni per cui lui e i partecipanti sono stati scelti per quella rilevazione
- ✓ Il linguaggio utilizzato deve di volta in volta essere adeguato alle caratteristiche del gruppo
- ✓ Va chiarita la destinazione dei dati rilevati, specificando come e quando ai partecipanti

sarà data restituzione dei risultati

- ✓ Va chiesta l'autorizzazione all'utilizzo del registratore, spiegandone la necessità ai fini della validità della ricerca, in particolare per quanto concerne la possibilità di una trascrizione corretta
 - ✓ È importante specificare l'importanza del fatto che ciascuno dei partecipanti si esprima per quello che conosce e che "sente" rispetto al tema, senza il timore di essere valutato su risposte giuste o sbagliate (può essere utile chiarire che la competenza di chi conduce è relativa al metodo e non al tema)
-

Nella seconda fase, detta di **relazione**, il moderatore ha creato e favorito un clima di gruppo e ha condotto il gruppo a discutere delle problematiche inerenti la ricerca, facilitando la riflessione e la discussione con delle schede di analisi.

PUNTI DI ATTENZIONE DELLA FASE DI RELAZIONE

- ✓ Il moderatore deve mantenere un atteggiamento a-valutativo verso le persone e le loro opinioni
 - ✓ Il ruolo del moderatore prevede che quando un aspetto sia stato trattato adeguatamente si intervenga riassumendo brevemente quanto detto ed indirizzando verso un nuovo tema (il nuovo tema di discussione deve però essere introdotto a partire dagli spunti che i partecipanti stessi hanno già fornito)
 - ✓ Tutti devono parlare ad alta voce e uno alla volta per facilitare la registrazione
 - ✓ Non bisogna aver timore di esprimere le proprie opinioni anche se queste sono in contrasto con quanto detto da altre persone; sono dunque benvenuti punti di vista diversi su uno stesso argomento
 - ✓ Non è previsto un ordine di intervento; tutti sono liberi di intervenire quando e quante volte lo ritengono opportuno
 - ✓ Ovviamente il moderatore può ribadire queste regole anche durante il dibattito, ogniqualvolta lo ritenga opportuno
-

Nella terza fase, detta del **distacco**, il moderatore si è congedato dal gruppo ringraziando tutti per la collaborazione e la disponibilità dimostrate e si è accordato rispetto a come i risultati sarebbero stati utilizzati e comunicati ai fini della ricerca.

PUNTI DI ATTENZIONE DELLA FASE DEL DISTACCO

- ✓ Il focus group finisce con un momento in cui il moderatore trae le conclusioni, descrivendo ai partecipanti l'utilizzo che sarà fatto degli elementi e degli spunti emersi dall'incontro
- ✓ Congedati i partecipanti il moderatore deve impostare, con l'osservatore, una prima riflessione a caldo, allo scopo di fissare le prime impressioni, nonché gli elementi nuovi e imprevisti che sono emersi
- ✓ Il moderatore dovrà anche chiarire che i risultati dei focus group non possono essere né estesi né proiettati sull'intera popolazione. C'è la possibilità di fare generalizzazioni analitiche (in contesti e persone simili) ma non statistiche (alla popolazione generale)

Il focus group è stato scelto come tecnica perché ha consentito di:

- svolgere una ricerca qualitativa;
- generare nuove ipotesi e linee di tendenza relative al tema in oggetto;
- spiegare in profondità atteggiamenti, opinioni, credenze e aspettative;
- stimolare la produzione di nuove idee e concetti;
- ricevere un feedback dal target di riferimento sull'impianto metodologico proposto dalla ricerca.

5.1 Il team *Portale Fornitori*: l'autonomia di un team di progetto, autonomo e autoregolato della divisione *Operations* del Gruppo Benetton



UNITED COLORS
OF BENETTON.

- Divisione Operations
- Management: Direttore Operations
- Team di progetto: Portale Fornitori

Con il *case* Benetton, abbiamo utilizzato la metodologia proposta per analizzare un team di progetto interfunzionale, nato nel contesto della Divisione Operations in occasione della definizione e dell'avvio di un piano di sviluppo del Gruppo.

Nel 2010, infatti, la Divisione Operations ha presentato un piano di sviluppo, chiamato "Semplificazione di Processo", che si suddivide in 8 punti chiave. Alla definizione del piano hanno partecipato tutti i primi livelli della Divisione. Ognuno ha portato proposte di miglioramento. Alla lista delle proposte è stata data una priorità e sono stati avviati 8 cantieri di sviluppo ognuno dei quali pilotato da un capo progetto. Ognuno dei cantieri è stato definito con l'impatto economico che avrebbe avuto a regime e la riduzione di risorse che avrebbe comportato. Inoltre per ognuno di essi sono stati definiti opportunità e warning.

Di seguito mostriamo una scheda di sintesi del piano di sviluppo 2011-2012.

Tabella 21: piano semplificazione processi 2011 del Gruppo Benetton

SEMPLIFICAZIONE PROCESSI 2011	
PROGETTO	OBIETTIVO
Qualità Delocalizzazione di attività e processo di controllo	Aumentare la capacità decisionale dei poli produttivi, la responsabilizzazione sulla conformità dei capi prodotti garantendo gli standard previsti (i prodotti finiti partono dai

qualitativo	poli e vanno in negozio)
Produzione Italia Delocalizzazione 100%	Azzerare la produzione in Italia, nel budget 2011 prevista pari al 2,5% del totale capi (tutte le piattaforme commercializzate)
Via aerea/schede tecniche	Ridurre la via aerea a parità di servizio
Magazzino Lana in Croazia/Chiusura di Sibiu	Spostamento di tutte le giacenze di filato in un nuovo magazzino Croazia, attività gestionale concentrata nell'area
Piattaforma in Serbia	Costruire la piattaforma al fine di contenere ulteriormente i costi di produzione
PORTALE FORNITORI	Semplificazione e sviluppo di un sistema web per la condivisione di informazioni tra fornitori, laboratori, poli produttivi e sede centrale.
Riduzione articoli di campionario	Sola evidenza effetto su Operation della riduzione del 25% del numero di articoli proposti a partire dalla collezione e altro 25% senza realizzazione campionario
Produzione speciale	Concentrare la progettazione/sviluppo e la realizzazione della produzione in Tunisia (ad esclusione della lana già gestita in Romania)

Il team protagonista del *case* Benetton è il team di progetto che si occupa di uno di questi progetti di sviluppo, ovvero quello della creazione di un Portale Fornitori.

Di seguito riportiamo quanto emerso dall'analisi del contesto, dall'intervista al management e dal focus group con il team di progetto *Portale Fornitori*.

Il Gruppo Benetton: Environment

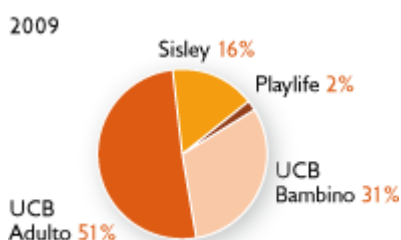
Oggi il Gruppo Benetton è presente in 120 Paesi del mondo. Il suo *core business* è il settore della moda: il gruppo ha una consolidata identità italiana di stile, qualità e passione, che si riflettono nei marchi *United Colors of Benetton* (casual), *Sisley* (più orientato al glamour), *Playlife* (per il tempo libero). L'azienda ha una produzione totale di oltre 150 milioni di capi l'anno. La rete commerciale è di circa 6.300 negozi nel

mondo offre ai clienti servizi di alta qualità, generando un fatturato totale che supera i 2 miliardi di euro.

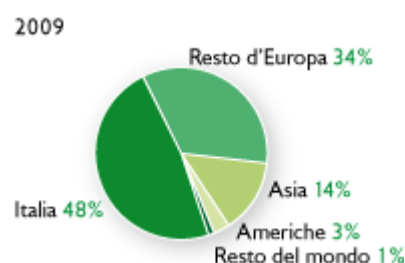
Principali dati finanziari

Anno	2009	2008	2007 *	2006	2005
Ricavi netti (in milioni di euro)	2.049	2.128	2.049	1.911	1.765
Utile netto (in milioni di euro)	122	155	145	125	112

Vendite per marchio



Ricavi per area geografica



La presidenza del Gruppo è in mano a Luciano Benetton. Nato nel 1935 a Treviso, Luciano Benetton ha dato inizio nel 1965, con i fratelli Giuliana, Gilberto e Carlo, all'attività del Gruppo Benetton. È stato senatore della Repubblica dal 1992 al 1994 e ha quattro figli. Uno di questi è Alessandro Benetton, vicepresidente esecutivo di Benetton Group S.p.A. e consigliere di amministrazione di Edizione Srl, la holding della famiglia Benetton e Autogrill.

Edizione Srl è la finanziaria della famiglia Benetton, presenta un fatturato consolidato che nel 2009 ha raggiunto gli 11,3 miliardi di euro, con una popolazione totale del gruppo di oltre 90.000 persone. Edizione è attiva nel settore *retail* principalmente con le partecipazioni in Benetton Group e Autogrill, mentre, attraverso la controllata Sintonia SA, opera nel settore delle infrastrutture e dei servizi per la mobilità, con partecipazioni in Atlantia-Autostrade per l'Italia, Investimenti

Infrastrutture (Gemina-Aeroporti di Roma) e SAGAT. Edizione è inoltre presente, nei settori immobiliare, agricolo, alberghiero, sportivo, oltre a detenere partecipazioni di portafoglio, tra le altre, in Mediobanca, Assicurazioni Generali, RCS e Pirelli.

La capogruppo ha l'obiettivo di agevolare i progetti di espansione delle proprie partecipate e rafforzare la presenza nei settori di competenza anche attraverso l'acquisizione di nuove partecipazioni in Italia e all'estero, valorizzando il patrimonio di relazioni internazionali acquisite negli anni.

Alessandro Benetton è anche presidente di 21 Investimenti Spa, da lui fondata nel 1992 come holding di partecipazioni. Ad oggi il gruppo 21 Investimenti rappresenta un sistema di fondi di private equity, con un patrimonio raccolto di oltre 1.200 milioni di euro complessivi. La sua attività è focalizzata soprattutto in Francia e in Italia.

Alessandro Benetton, inoltre, ha ricoperto la carica di presidente di Benetton Formula dal 1988 al 1998, periodo in cui la scuderia ha vinto due campionati mondiali piloti e uno costruttori di Formula 1. È membro della giunta di Confindustria e fa parte dell'Advisory Committee di Robert Bosch Internationale Beteiligungen AG di Zurigo, organismo di consulenza della holding svizzera per le attività estere del gruppo Bosch. Nel 2010 è stato nominato Cavaliere del Lavoro dal presidente della Repubblica Italiana Giorgio Napolitano.

La sede centrale del Gruppo Benetton, che è quotato alla Borsa di Milano, è Villa Minelli, situata a Ponzano, a circa 30 Km da Venezia. Villa Minelli è un complesso di edifici del XVI secolo di interesse storico e culturale. Nel 1969 è stata acquistata dal Gruppo Benetton che ne ha poi affidato il restauro e la modernizzazione agli architetti Afra e Tobia Scarpa. I lavori di adeguamento e sistemazione hanno richiesto complessivamente più di quindici anni. Dalla metà degli anni Ottanta, Villa Minelli è diventata la sede del Gruppo e il centro vitale di tutte le sue funzioni strategiche.

La storia del Gruppo Benetton

Benetton Group nasce nel 1965. Inizialmente le originali e colorate creazioni si trovano nei principali grandi magazzini presenti nel territorio italiano; il primo negozio monomarca viene aperto a Belluno tre anni più tardi.

Nel 1968 compare il primo punto vendita all'estero, esattamente a Parigi; sarà solo l'inizio di un lungo processo di espansione fuori dal territorio nazionale, esploso soprattutto nel corso degli anni Settanta.

Nel 1969 viene creata la prima linea per bambino, in risposta alle numerose richieste dei clienti già affezionati ai prodotti multicolor di Benetton.

Nel 1974 Benetton Group allarga il suo portafoglio marchi – espandendo l'offerta di prodotto – con il brand Sisley, che aggiunge un nuovo target a quello legato al proprio consumatore storico.

Nel corso degli anni Ottanta Benetton continua la sua espansione internazionale e alla fine del 1985 può vantare una distribuzione dei suoi prodotti in circa 60 Paesi, attraverso 3.200 negozi; si sviluppa l'evoluzione in azienda industriale, con la produzione suddivisa sia in Italia che fuori dal mercato domestico.

Nel corso degli anni Novanta Benetton incrementa la propria capacità produttiva per garantire sempre capi di alta qualità ad un prezzo accessibile, adottando un approccio pionieristico in alcuni mercati emergenti, e successivamente allargando il proprio target di consumatori includendo Playlife al proprio portafoglio di marchi. Agli albori del nuovo millennio l'industria dell'abbigliamento si trova di fronte un consumatore sempre più esigente e sofisticato: Benetton introduce un nuovo approccio al mercato per tenere testa ai concorrenti, aggiungendo alla rete di negozi esistenti alcuni punti vendita a gestione diretta.

I ricavi del Gruppo attualmente provengono per l'80% dal business wholesale e per il 20% dalle vendite dirette; si contano al momento più di 6.300 negozi presenti in oltre 120 Paesi.

Ecco la storia del Gruppo in sintesi:

Anni '60	L'idea del colore prende forma.			
1965	Nasce Benetton Group.			
Anni '70	Un modello d'impresa che fa la differenza: unico, flessibile e innovativo.			
Anni '80	Le campagne di comunicazione Benetton: tutto il mondo ne parla.			
Anni '90	Un'azienda globale presente in 120 Paesi.			
Anni 2000	Benetton cresce con il mercato: oltre 150 milioni di capi prodotti ogni anno e distribuiti in circa 6.000 negozi moderni.			

La strategia del Gruppo Benetton

Lo sviluppo della rete commerciale, caratterizzata da una posizione privilegiata nei centri storici e commerciali e da un'elevata qualità dei servizi offerti alla clientela, è sostenuto da un significativo programma di investimenti in tutto il mondo. I negozi Benetton ospitano le complete collezioni di abbigliamento, oltre ad un'ampia scelta di accessori e complementi d'abbigliamento, proponendo in modo globale lo stile e la qualità Benetton.

Uno staff di 300 designer provenienti da tutto il mondo crea le collezioni per i marchi United Colors of Benetton, Sisley, Playlife. I designer hanno anche il compito di ricercare materiali innovativi ed inventare nuove collezioni per target molto differenti, che vanno dalla linea bambini, a quella uomo/donna alla premaman, offrendo non solo uno stile pratico e moderno, ma anche il massimo comfort. Il risultato è un design particolarmente attento alle ultime tendenze della moda, con una produzione annuale

di molti modelli che vengono realizzati grazie anche all'ausilio di speciali programmi di computer design che si integrano alla perfezione con il resto delle fasi produttive dell'azienda.

Come nell'evoluzione della rete commerciale, la costante tensione al nuovo, intesa quale rilevante fattore di sviluppo, ha attraversato fin dagli inizi i vari settori dell'organizzazione aziendale: dalla comunicazione ai sistemi informativi, dalla ricerca di nuovi materiali alla logistica integrata. Un particolare impegno nell'innovazione è dedicato alla struttura produttiva, i cui sistemi e apparati sono rinnovati completamente ogni cinque anni.

Questa organizzazione ha il suo cuore pulsante di coordinamento di Castrette (Treviso), un complesso logistico industriale dedicato all'abbigliamento, tra i più moderni al mondo.

Il sistema di produzione Benetton, coordinato dalla struttura tecnologicamente avanzata di Castrette, ha una capacità produttiva annua di oltre 150 milioni di capi d'abbigliamento. Una delle caratteristiche fondamentali del processo produttivo di Benetton è la continua attenzione a mantenere un'alta qualità dai tessuti grezzi ai prodotti finiti.

Benetton ha il controllo diretto della fase logistica, sia per la produzione industriale sia per l'acquisto di prodotti finiti, ed ha effettuato investimenti nel modeling, nell'organizzazione e automazione dei processi logistici con l'obiettivo di raggiungere la totale integrazione all'interno del ciclo produttivo, dagli ordini all'imballaggio, alle consegne.

L'attività logistica all'avanguardia della struttura di Castrette dispone di un sistema di smistamento completamente automatizzato, con propulsione basata su campi elettromagnetici, in grado di gestire i singoli ordini provenienti dai circa 6.000 negozi Benetton nel mondo. I capi piegati e appesi vengono smistati automaticamente, imballati e inviati attraverso un tunnel lungo un chilometro fino a raggiungere il centro di distribuzione automatizzato.

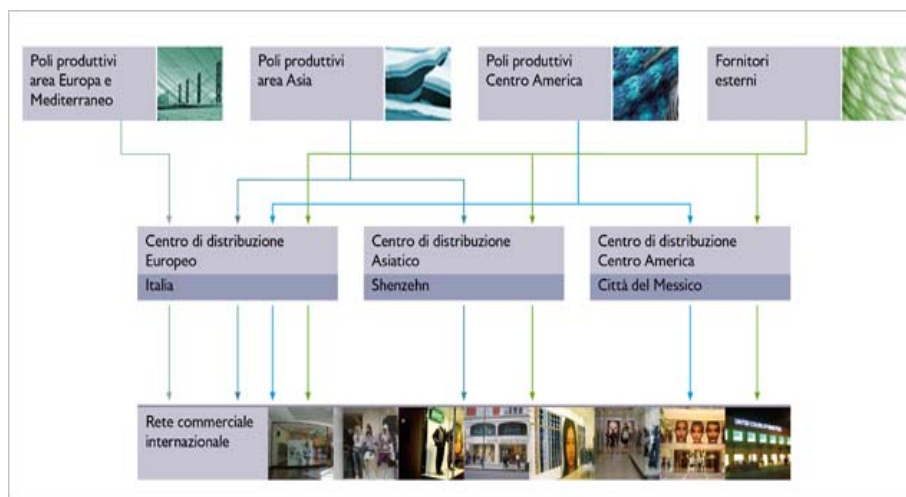
Esteso su una superficie di 30.000 metri quadrati, si trova il centro di distribuzione automatizzato del Gruppo: sistema completamente automatico, ha una capacità totale di 800.000 scatole ed è in grado di gestire giornalmente 120.000 colli in entrata e uscita con una forza lavoro di sole 28 persone. Da qui il prodotto finito viene direttamente inviato ai circa 6.300 punti vendita del Gruppo presenti in 120 Paesi del mondo.

La piattaforma europea ottimizza le consegne e la qualità del servizio nel network dei punti vendita, grazie alla posizione geografica (vicina al mercato domestico e ai Paesi europei) e all'uso di tecnologie innovative.

Anche i centri di distribuzione automatizzati di Shenzhen e Città del Messico presentano le caratteristiche di funzionalità, efficacia ed efficienza dell'organizzazione logistica tipica di Benetton. Il modello multi-hub è supportato da un sistema di tecnologia informatica centralizzato, che coordina e ottimizza le consegne dei prodotti in tutto il mondo, in base alla data e alla destinazione richiesta.

Il sistema produttivo di Benetton ha sede in Italia, nell'Europa dell'Est, nel bacino del Mediterraneo e in Asia, e si distingue in:

- industrializzato;
- commercializzato.



Negli ultimi anni, gli investimenti sono stati indirizzati, in particolar modo, verso l'espansione dei centri di produzione in Croazia e in Tunisia, che operano cicli di produzione completi (dalla materia prima al prodotto finito), e verso sistemi di controllo della qualità che soddisfino pienamente i severi standard qualitativi di Benetton.

L'organizzazione operativa di Benetton si basa sull'outsourcing delle fasi produttive, che richiedono un forte impiego di manodopera, quali sartoria, finissaggio e stiratura, ad aziende di piccole e medie dimensioni (PMI) controllate direttamente dai siti di produzione in Italia e all'estero, mantenendo invece all'interno le attività strategiche e operative che richiedono automazioni pesanti, come tintura, tessitura, e controlli qualità.

L'organizzazione produttiva si caratterizza inoltre per un'integrazione verticale nell'upstream, controllando il 100% del Gruppo tessile Olimpias, coinvolto in 2 attività principali:

- trasformazione delle materie prime in filati e tessuti, da filatura a finissaggio;
- nobilitazione.

Negli ultimi anni sono stati dedicati particolari sforzi al settore "Sourced Products" con l'outsourcing della produzione in paesi come la Cina, l'India, la Thailandia e la Turchia.

Le maggiori aree di approvvigionamento sono tre:

- Cina, coordinata da Hong Kong;
- Sud Est dell'Asia (Thailandia, Cambogia, Laos, Vietnam ed Indonesia), coordinato da Bangkok;
- India, coordinata da Bangalore.

Il bilanciamento tra qualità, costo di produzione e *time to market* indirizza le scelte di approvvigionamento; la ricerca continua di nuovi fornitori terzi consente al Gruppo di massimizzare i benefici, come peraltro è già stato fatto nella produzione

industriale.

A giugno 2009 la quota di commercializzato rappresentava circa il 40% della produzione totale.

Se volessimo sintetizzare la strategia del Gruppo, si potrebbe dire che: la filosofia che guida Benetton nei fondamentali valori di qualità, conoscenza e team è la chiave della sua lunga tradizione e storia, nonché base indispensabile per il futuro.

Il Gruppo Benetton opera per sviluppare il network commerciale esistente e per rafforzare i propri marchi. Di converso, la sua crescita potrebbe essere condizionata negativamente se il Gruppo non fosse in grado di:

- identificare i mercati appropriati e la dislocazione dei nuovi negozi;
- mantenere i livelli di servizio attesi dal cliente;
- evitare la riduzione di vendite e redditività dei negozi che vendono prodotti a marchio Benetton, quando apre megastore gestiti direttamente nelle stesse regioni o aree commerciali;
- gestire il magazzino in base alle effettive necessità;
- consegnare le merci in tempi appropriati.

I sistemi, le procedure, i controlli e le risorse del Gruppo devono essere adeguati per supportare l'espansione. In caso contrario non sarebbe garantito il successo di queste strategie.

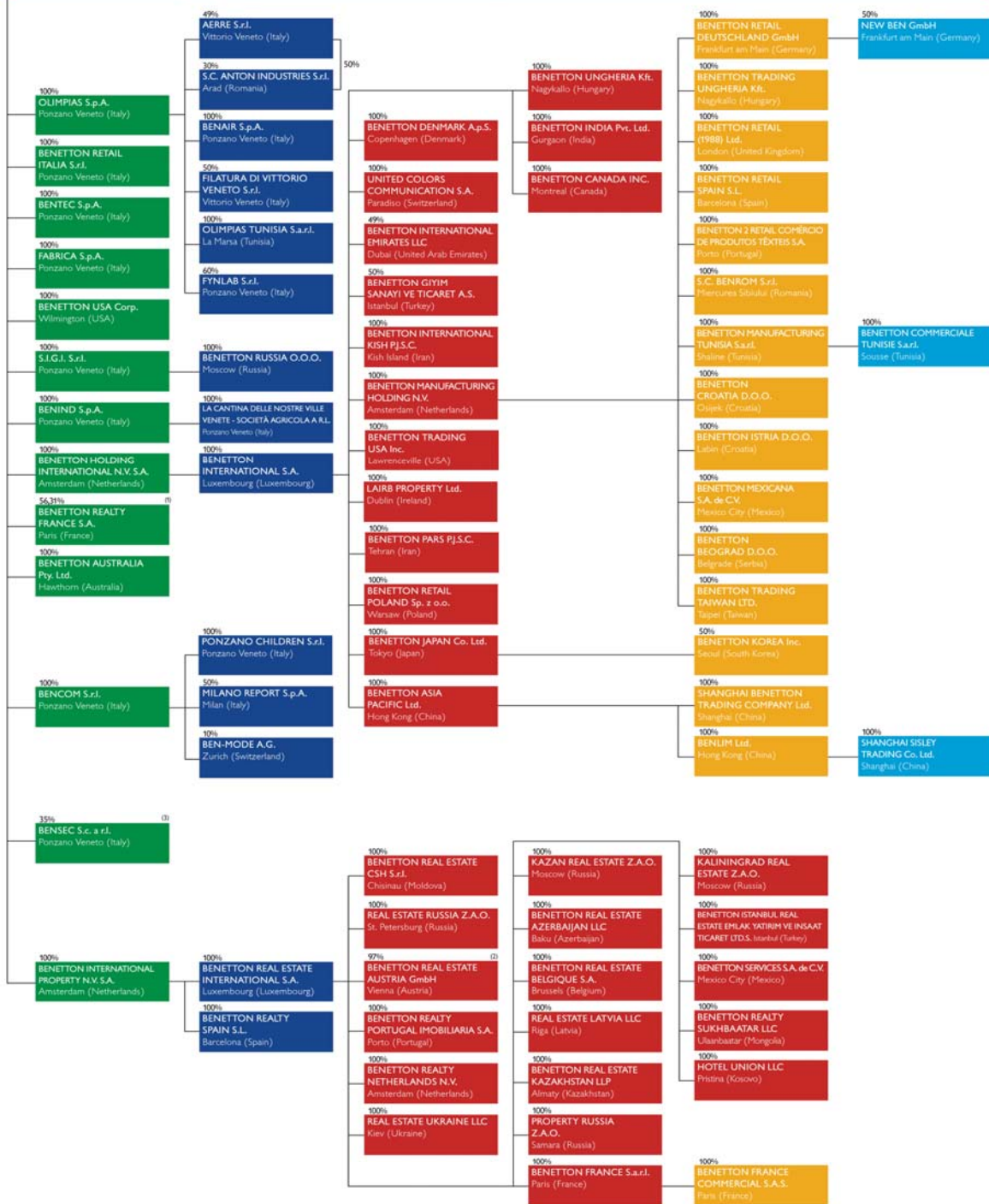
L'assetto organizzativo del Gruppo

Benetton Group S.p.A. è la capogruppo delle società appartenenti al Gruppo Benetton. La tabella seguente riporta le principali società possedute, direttamente o indirettamente, da Benetton Group S.p.A.

Le principali società del Gruppo sono:

AZIENDA	PAESE	CONTROLLO
Bencom S.r.l.	Italia	100%
Benind S.p.A.	Italia	100%
Bentec S.p.A.	Italia	100%
Olimpias S.p.A.	Italia	100%
Benetton Croatia D.O.O.	Croazia	100%
New Ben GmbH	Germania	50%
Benetton Ungheria Kft.	Ungheria	100%
Benetton Japan Co., Ltd.	Giappone	100%
Benetton Korea Inc.	Corea	50%
Benetton International S.A.	Lussemburgo	100%
Benetton Real Estate International S.A.	Lussemburgo	100%
Benetton Holding International N.V. S.A.	Paesi Bassi	100%
Benetton International Property N.V. S.A.	Paesi Bassi	100%
Benetton Manufacturing Holding N.V.	Paesi Bassi	100%
Benetton Manufacturing Tunisia S.à r.l.	Tunisia	100%
Benetton Giyim Sanayi A.S.	Turchia	50%
Benetton Trading USA Inc.	U.S.A.	100%

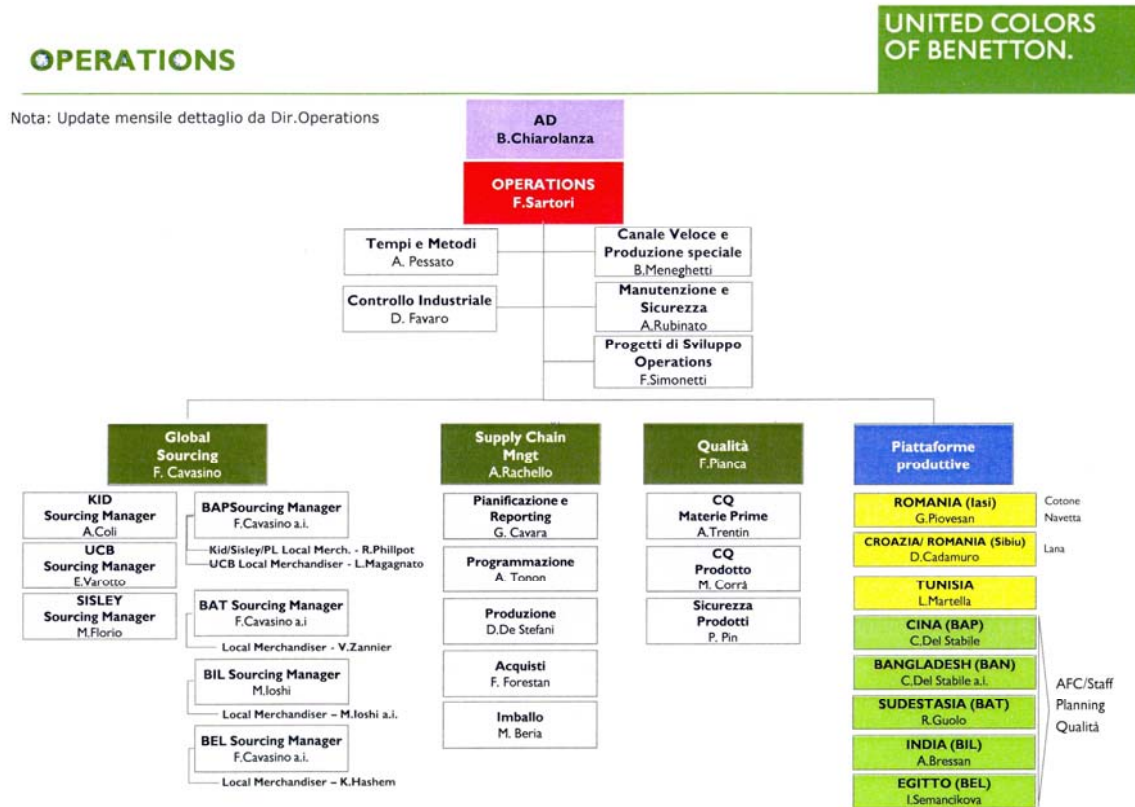
Il Gruppo Benetton si configura con una struttura divisionale per funzioni aziendali. Date le dimensioni del Gruppo verrà di seguito approfondita la divisione Operations, poiché il team oggetto del *case* è un team progettuale della divisione Operations.



(1) the remaining participation is directly owned by Benetton France Sarl
 (2) the remaining participation is directly owned by Benetton International SA
 (3) Benetton Group SpA owns also indirectly the 43% of the capital stock; the remaining 22% is owned by companies connected to Edizione Srl.

La Divisione Operations

Di seguito l'organigramma della Divisione Operations:



La divisione risponde all'AD Biagio Chiarolanza, così come la Divisione Tecnica, quella di Finanza controllo, e le business unit.

Dalle Operations dipendono:

- a. **Global Sourcing** (100 persone) che sono in parte dislocate a Castrette, vicino alla parte di Prodotto, e una parte nelle piattaforme in giro per il mondo. Il Global Sourcing si occupa di definire il prodotto, allocarlo nel modo migliore e nelle parti del mondo più opportune. Seguendo il prodotto il Global Sourcing è suddiviso per marchi ed è seguito da un Sourcing Manager e dal suo reparto.
- b. **Supply Chain** (450 persone): questa funzione si occupa di pianificazione e reporting; planning e programmazione di produzione; produzione di tutto ciò che non ha un

presidio territoriale della piattaforma (ad esempio capi prodotti in Serbia o in Ucraina che non hanno una piattaforma dedicata); acquisti e approvvigionamento anche delle materie prime (circa 350milioni di euro l'anno); imballo, ovvero la fine del processo di Supply Chain. La funzione segue dunque attività che vanno dalla pianificazione annua, alla pianificazione semestrale, alla pianificazione esecutiva, alla gestione degli ordini, degli avanzamenti, degli approvvigionamenti e dei centri di imballo che definiscono il collo per cliente. Questi ultimi sono tre: uno, il più innovativo, a Castrette; uno in Cina; uno in Sudamerica. Da lì in poi parte la distribuzione nei 6.300 punti vendita, affidata ad un'organizzazione spedizioniera del Gruppo Benetton (stoccaggio di circa 850mila colli).

- c. **Qualità** (170 persone): questa funzione si suddivide sostanzialmente in qualità delle materie prime e qualità di conformità del prodotto e una parte molto significativa rivolta alla sicurezza del prodotto. Quest'ultimo punto è molto seguito dal Gruppo, visto che il 50% del fatturato è fatto con prodotti per bambini caratterizzati da norme molto restrittive e sistemi certificatori. Solo per i test di sicurezza sono stati spesi circa 5 milioni di euro in un anno.
- d. **Piattaforme Produttive**: sono 8, ognuna delle quali ha un capo piattaforma e un presidio territoriale. Le piattaforme si configurano con una parte Sourcing, una Planning e una Qualità, come la configurazione della Divisione Operations. Questo rende le piattaforme più reattive ed autonome, ovvero capaci di rispondere alle esigenze nel minor tempo possibile con la massima professionalità possibile.

La Divisione Operations ha in funzione anche:

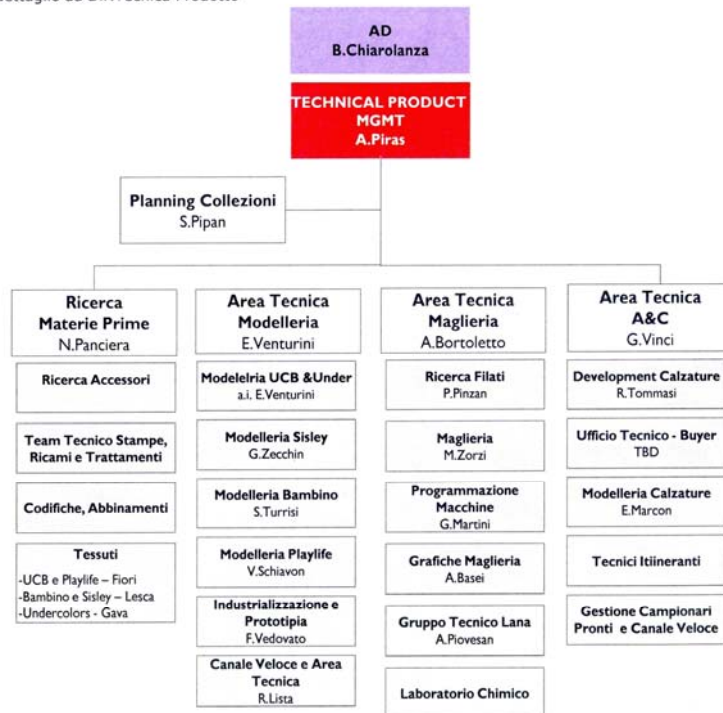
- il *controllo industriale* (7 persone) che si occupa di svolgere il controllo operativo;
- la *gestione dei tempi e metodi* (30 persone) che segue attività che vanno dalla codifica dell'articolo alla definizione del costo industriale e del pricing;
- il *canale veloce* (10 persone) che gestisce lo smaltimento delle rimanenze e la vendita negli outlet (circa un milione e mezzo di capi per smaltire le obsolescenze);
- la *manutenzione e sicurezza* (2 persone) degli stabili;

- i *progetti di sviluppo operations*, funzione al momento impegnata nell'apertura della nuova piattaforma in Serbia.

Il gruppo ha deciso di scorporare la parte tecnica delle Operations in una Divisione a sé stante chiamata **Divisione Tecnica e di prodotto** (200 persone circa). Anche questa funzione dipende dall'AD e ha al suo interno:

- un piccolo reparto che si occupa del planning delle collezioni, ovvero la pianificazione di cosa si vuole vendere per singolo articolo e marchio (area di metodo della produzione creativa);
- Ricerca materiali che si affianca alla Divisione del prodotto e che si occupa specificatamente di tessuti;
- Area di modellera per trasformare l'idea di prodotto in prototipo, che diviene a sua volta un cartone, che a sua volta diviene un disegno producibile in larga scala. Questa funzione è a fianco al prodotto ma comune a tutti i marchi;
- Area tecnica maglieria che agisce come la funzione modellera ma solo per gli articoli in maglia;
- Area tecnica per accessori e calzature.

Nota: Update mensile dettaglio da Dir.Tecnica Prodotto



In sintesi, la logica con cui è organizzato il Gruppo Benetton è: Prodotto (area creativa) – Direzione Tecnica (area di razionalizzazione tecnica) – Divisione Operations (area industriale). In questo modo il Gruppo ritiene di salvaguardare la dimensione customer oriented, che è data alla Divisione Prodotto, con quella più industriale delle Operations.

Tecnologia

Il Gruppo Benetton ha colto le opportunità offerte dallo sviluppo tecnologico ottenendo risultati preziosi in termini di semplificazione, accelerazione ed efficienza dei processi (come nel caso dei sistemi logistici di Castrette cui si è fatto riferimento). Anche il Web 2.0 e le recenti innovazioni Apple hanno impattato su procedure e

modalità comunicative. Per esempio la presentazione del campionario da parte degli agenti, per circa il 40% dei capi, è stata trasferita su iPad.

Ambiente

Dall'intervista al direttore Operations è emerso con chiarezza come gli ultimi mesi siano stati molto sfidanti, accelerando ulteriormente un meccanismo già in corso da qualche tempo e aggravatosi con la crisi. La difficoltà più evidente di questa pressante incertezza ambientale si riscontra in maniera emblematica nella dinamica di fissazione dei prezzi. Prima, i tempi di definizione delle trattative di acquisto materiale, della produzione e della distribuzione erano di circa 6-8 mesi. Questo dava stabilità nella definizione dei contratti. Oggi non si può più fare: il prezzo del cotone, per esempio, cambia in modo considerevole da un giorno all'altro con oscillazioni molto elevate.

Dal punto di vista organizzativo, questa sfida ambientale si traduce in una impostazione in cui non è la fissazione del prezzo a trainare la macchina organizzativa, favorendo l'esecuzione degli ordini e la standardizzazione dei processi, ma sono le persone che mettono continuamente in discussione quanto definito il giorno prima. Le risorse, dunque, devono avere competenze diverse da quelle del passato; sicuramente devono essere dotate di maggior propositività e spirito imprenditoriale. La sfida organizzativa dunque per un gruppo grande come Benetton è anche quella di gestire risorse che hanno profili non in linea con le nuove esigenze di mercato.

La persona che fa il suo lavoro da 20 anni come posso io pensare di andare lì e fargli capire che il mondo sta cambiando a una velocità tale che se anche te non ti adegui le cose non vanno? Sicuramente è più facile partire da zero che cambiare la sua testa...

L'incertezza non riguarda unicamente le dinamiche dei costi; il Gruppo risente in maniera significativa anche dei turbamenti politico-sociali: la rivolta in Egitto, in Tunisia e la minaccia della guerra; il popolo cinese che inizia ad impegnarsi in movimenti sindacali e a chiedere trattamenti di lavoro diversi; i disastri ambientali.

A dicembre abbiamo fatto un piano che prevedeva un certo tipo di delocalizzazioni in determinati zone geografiche. Venti giorni dopo la definizione del piano le cose sono cambiate totalmente. Pensare di crescere in Tunisia in questo momento non è più possibile Quello che era sembrato un Paese molto conveniente, nel giro di due settimane è diventato un Paese del tutto sconveniente

Questo impone dinamicità nelle scelte, facendo i conti con il fatto che produrre significa anche seguire dei tempi di produzione, di avvio dei siti o di ricollocazione degli stessi. Benetton in Tunisia ha una piattaforma che produce 40 milioni di capi, con 450 dipendenti diretti, e un indotto di circa 15mila dipendenti. Il sito è attivo dal 1994 e negli ultimi 5 anni è cresciuto molto.

Anche il piano di sviluppo definito dalla Direzione Operations per il 2011 è stato concepito cercando di dare risposte concrete a queste nuove sfide. Semplificazione dei processi, aumento della delega nei siti e nelle piattaforme produttive, attenzione alla professionalità delle risorse, tutto pensato per rendere il Gruppo un'organizzazione snella, veloce, capace di dare risposte rapide a problemi improvvisi.

Se io parto da questo approccio ci riesco ... devo rendere le persone più professionali, ma loro non devono più fare lavori ripetitivi ma focalizzarsi sulle possibili problematiche. Sempre di più diventa importante che quando uno vede un problema, non lo deve solo vedere, deve definire un piano di azione, deve risolverlo. E se non ha l'autorità per prendere una decisione, lo deve portare al livello superiore. Quando io vedo i problemi che arrivano perché nessuno ha fatto niente, mi arrabbio, non va bene. Quando vedo invece che arriva a me un problema perché uno ha preso una decisione sbagliata, ci sta, succede, la prossima volta prenderà quella giusta, non mi preoccupa. Le persone devono essere in grado di fare questo e di alzare la mano e dire devo prendere questa decisione ma da solo non posso. Se iniziamo a fare questo realizziamo una struttura organizzativa che regge alla dinamicità degli eventi, e se no io devo essere presente a tutti gli eventi, il che è impossibile ... Una volta sì, era tutto centralizzato, lento, prevedibile ... le trattative del cotone si facevano con dei Summit una volta ogni tre anni ... Adesso cambiano ogni tre ore!

Clients, suppliers, competitors and value chain

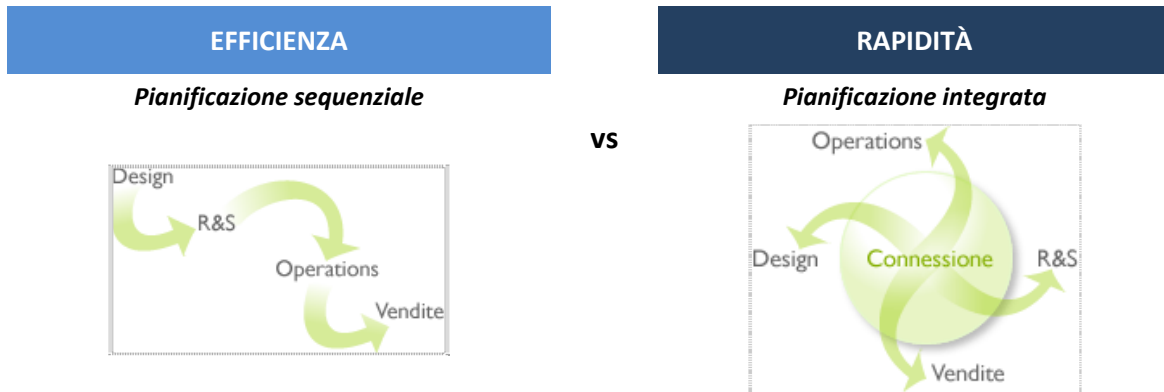
L'assetto industriale di Benetton è stato strutturato con l'obiettivo di contemperare un'offerta di prodotti di alta qualità a prezzi accessibili, soddisfacendo, allo stesso tempo, le attese di consumatori sempre più sofisticati ed esigenti, dando enfasi al timing dell'offerta sul mercato. Il raggiungimento di questi fattori chiave è stato ottenuto implementando la doppia *supply chain*, organizzazione industriale che abbina efficacia e rapidità attraverso:

- la pianificazione sequenziale, sistema di attività più misurato ed efficiente, centrato su una logica sequenziale volta a minimizzare i costi ottimizzando l'efficienza;
- la pianificazione integrata, sistema di attività più rapido, con tempi di risposta migliori, in grado di ottimizzare, in funzione di una risposta basata su attività parallele, R&S, design del prodotto, attività produttive e vendite.

Questo doppio sistema di fornitura conserva il suo cuore strategico, che comprende design, pianificazione, coordinamento e programmazione, in Italia. Si vuole, in tal modo, dare una risposta rapida al mercato, mentre ci si rivolge all'estero per trovare la giusta combinazione tra qualità del prodotto, efficienza e il necessario controllo dei costi.

L'attività produttiva diviene quindi uno strumento capace di rispondere con competenza e rapidità ai bisogni di una azienda trainata dal mercato, grazie anche a moderni sistemi di programmazione e pianificazione in grado di gestire complessi scenari di offerta di medio e lungo termine.

Assetto industriale: doppia "supply chain"



Per mantenere un equilibrio tra la dimensione customer oriented e quella industriale, il gruppo si è caratterizzato in tre sezioni chiave:

- Direzione Prodotto – dove i creativi dialogano con i consumatori e creano i capi;
- Direzione Tecnica - dove l'intraprendenza creativa viene razionalizzata;
- Direzione Operations – dove i capi vengono industrializzati.

Il business Benetton è sensibile ai cambiamenti nelle scelte di spesa del consumatore e può essere influenzato, tra l'altro, dal panorama del business, dai tassi di interesse, dalla fiscalità, dalle condizioni economiche locali, dall'incertezza sulle prospettive economiche future e dallo spostamento verso altri beni e servizi nelle scelte di spesa. Le preferenze dei consumatori e le condizioni economiche potrebbero cambiare di volta in volta in ciascun mercato nel quale opera.

Nello svolgimento del proprio business Benetton è soggetta alla pressione della concorrenza. Il settore dell'abbigliamento, è molto competitivo sia sul fronte produttivo sia su quello commerciale e distributivo. La competizione è aumentata in modo significativo negli ultimi anni e le società che producono in Paesi a basso costo giocano ormai un ruolo importante. Per rispondere a questo rischio, Benetton ha deciso di mantenere il focus strategico sulle politiche di produzione ed efficienza organizzativa, relative al processo di decentramento della produzione, al completamento dei cicli di produzione in unità estere e alla riduzione dei costi di

struttura. L'aumentata concorrenza potrebbe determinare una pressione sui prezzi che avrebbe rilevanti effetti negativi sulla situazione finanziaria e sui risultati economici. Dal punto di vista della distribuzione, la concorrenza potrebbe aumentare anche per le poche barriere di ingresso. Il Gruppo Benetton compete con department store locali, nazionali e globali, con retailer specializzati, retailer indipendenti e società manifatturiere, oltre che con società di vendita per corrispondenza che si rivolgono alla clientela con cataloghi.

La strategia prevede di puntare su qualità, assortimento e presentazione dei prodotti, servizio al cliente, ambiente di negozio, programmi di vendita e marketing. Il Gruppo compete anche per i siti commerciali più appetibili e sulle condizioni di affitto e acquisto per i negozi.

Mercato del lavoro

Il Gruppo Benetton è un gruppo internazionale che si interfaccia con mercati del lavoro molto differenti tra loro e che vede in questa diversità un'opportunità di crescita. Il mercato del lavoro entra in maniera preponderante nelle dinamiche di scelta strategica del Gruppo: dove delocalizzare, che tipo di attività delocalizzare.

Il Direttore Operations fa riferimento a questo tipo di opportunità raccontando della prossima apertura del sito in Serbia, progetto importante supportato da significativi finanziamenti statali ed europei che trova in Serbia condizioni molto favorevoli allo sviluppo del Gruppo e allo stesso Paese. Infatti, il costo medio mensile di un operaio in Italia è di circa 1.200 euro, in Croazia di 550 euro, in Romania di 480 euro e in Serbia di 220 euro. La Serbia, poi, ha un mercato del lavoro con il 45% di disoccupazione, l'età media dei lavoratori va dai 20 ai 38 anni e, nella maggior parte dei casi, si tratta di donne. La guerra, infatti, ha portato alla presenza di una popolazione femminile, giovane e disoccupata. L'Accordo prevede l'assunzione di 2.700 persone di cui 2.400 donne.

Sistema politico

Il Gruppo Benetton riveste un ruolo molto importante per il sistema Paese; per questo motivo, gli elementi di contatto con il sistema politico e di governance – italiano ma anche europeo – sono molteplici.

Il progetto di apertura di un nuovo sito in Serbia ha visto la sigla di un accordo alto, con il Sistema Paese, che ha portato all'individuazione di importati finanziamenti. Il sito verrà aperto nelle vicinanze del nuovo stabilimento FIAT.

Il successo delle strategie Benetton è influenzato dalla risposta della rete commerciale. L'importante politica di incentivi per la rete di partner, coerente con il modello di business Benetton, ha l'obiettivo di favorire una maggiore capacità di investimento per aprire nuovi negozi, rinnovare gli esistenti e aumentare la competitività in termini di prezzo al cliente finale. Il successo di questa strategia dipende dalla capacità di coinvolgere e guidare la rete, stabilendo obiettivi specifici e controllando a intervalli regolari i risultati raggiunti.

La performance futura di Benetton dipende dalla capacità di sviluppare il business nei mercati emergenti. Il Gruppo è impegnato per rafforzare le nuove strategie commerciali. Un'attenzione particolare è dedicata ai mercati emergenti come Cina e India, anche mediante accordi con retailer di larga scala, per l'apertura di punti *store in store* all'interno di centri commerciali nelle principali città. Le iniziative includono la creazione di nuove partnership per gestire e sviluppare l'attività commerciale.

Le vendite Benetton e il risultato operativo possono essere poi influenzati da oscillazioni dei tassi di cambio delle divise estere e dei tassi di interesse. Le vendite e il risultato operativo del Gruppo sono e continueranno a essere influenzati dalle fluttuazioni dei tassi di cambio sulle divise di vendita e, quindi, sui prezzi dei prodotti venduti, sul costo del venduto e sul risultato operativo. Anche l'apprezzamento dell'euro può impattare negativamente sulle vendite e sul risultato operativo. Poiché il Gruppo effettua transazioni di copertura sulle divise per gestire l'esposizione, potrebbe esistere il rischio che le strategie adottate non siano sufficienti a proteggere i

risultati da effetti negativi derivanti da future oscillazioni. Inoltre, anche attività e passività sono sensibili alle variazioni dei tassi di interesse, che sono necessarie per gestire la liquidità e i fabbisogni finanziari.

5.1.1 La cultura del Gruppo Benetton, in sintesi

LA CULTURA DEL GRUPPO	
Item	Descrizione
Valori	I valori fondamentali del Gruppo Benetton sono quelli della qualità, della conoscenza e del team.
Norme	<p>Il senso di appartenenza al Gruppo è molto forte e molto sentito.</p> <p><i>Chi entra in Benetton a seguito di altre esperienze lavorative fa fatica ad integrarsi... non esistono formalizzazioni come job description, o organigrammi fissi, anzi l'organigramma è flessibile e in continuo cambiamento.</i></p> <p>Il senso di imprenditorialità è molto diffuso ed un comportamento richiesto e favorito dall'organizzazione.</p> <p>Le comunicazioni informali hanno un altissimo valore</p> <p><i>Ha più valore quello che sta nella chiavetta del caffè che nella chiavetta USB.</i></p>
Ruoli e status	L'organizzazione è formalizzata è strutturata su dimensione gerarchica dal vertice della proprietà familiare, alle catene di produzione delle singole piattaforme. La dimensione gerarchica è sentita, ma l'ambiente informale.
Sottogruppi	<p>L'organizzazione si articola in sottogruppi per più ragioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • di natura culturale/geografica; • di natura funzionale. <p>Il senso di appartenenza al Gruppo Benetton però è in generale molto sentito.</p>
Rituali, miti, linguaggio	Non sono emersi dati particolarmente rilevanti.
Convenzioni condivise	Non sono emersi dati particolarmente rilevanti.

5.1.2 I *design factor* del team di progetto *Portale Fornitori*

Obiettivo del team oggetto di analisi è sviluppare un sistema web per la condivisione di informazioni tra fornitori, laboratori, poli produttivi e sede centrale.

La realizzazione del portale consentirà:

- la condivisione del piano di produzione, ordini, arrivo materiali, avanzamento, scorte, spedizioni, documenti amministrativi;
- report di sintesi e controllo basato sulle eccezioni che permette interventi tempestivi e ripianificazioni;
- sistema web flessibile e personalizzabile;
- sistema di autorizzazioni e blocchi di attività a livelli (laboratori, poli, sede centrale);
- possibilità di integrare anche la gestione di qualità, visite QC, e condivisione documentazioni tecniche.

Le opportunità del progetto riguardano principalmente:

- l'allineamento delle informazioni su un solo sistema;
- la definizione di un sistema unico per condividere le informazioni in modo strutturato;
- migliorare l'attendibilità e la tempestività delle informazioni;
- usufruire di strumenti di controllo e di intervento immediato sulle eccezioni;
- spostare le attività di aggiornamento date dal personale in sede ai fornitori/laboratori (oltre 100 società);
- controllare lo stato di avanzamento del campionario.

Si tratta di un progetto ambizioso che coinvolge società esterne al Gruppo. Per questo motivo, una possibile difficoltà, oltre a quella intrinseca alla creazione di uno strumento abilitante, è la diffusione di questo strumento, soprattutto in relazione ai fornitori meno strutturati.

Il progetto ha degli impatti sulla dimensione HR, ovvero comporterà una possibile riduzione del personale dedicato al data entry, personale che potrà essere dedicato ad

attività a maggior valore. Inoltre, dovrà essere previsto un team di coordinamento, assistenza, manutenzione e formazione (stimati 50.000 euro l'anno).

Il progetto dovrebbe portare a una riduzione degli errori formali (bolle e fatture) e della attività di caricamento dati. Si suppone che i costi di realizzazione del portale saranno recuperati in benefici organizzativi.

I tempi di realizzazione previsti (entro la fine del 2012) sono così definiti:

- 1° semestre 2011 – fase di analisi;
- 2° semestre 2011 – sviluppo e installazione della piattaforma in Tunisia e in Europa;
- 2012 – estensione ad altri poli.

Vediamo di seguito i *design factor* di configurazione del team.

DESIGN FACTOR		
DIMENSIONE	ITEM	DESCRIZIONE
COMPOSIZIONE DEI GRUPPI DI LAVORO	Demografia	Il gruppo è composto da 8 persone (in prevalenza uomini) aventi un'anzianità aziendale e anagrafica differente.
	Competenze	Le competenze all'interno del team sono molto diversificate: programmazione, acquisti, qualità, logistica e sistemi informativi. Non si tratta solo di competenze tecniche differenti, ma anche manageriali. Le persone infatti hanno differenti qualifiche.
	Interessi	Il gruppo presenta un'alta eterogeneità, a parte la dimensione di genere. Questa si riscontra anche negli interessi. È evidente però l'affiatamento del team nella realizzazione del progetto.
	Stile di lavoro	Lo stile di lavoro è informale e diretto. Il team ha identificato un capo progetto che è colui che si interfaccia con la Direzione Operations. Vengono fatte riunioni di pianificazione in cui le persone del team condividono idee, piani di azioni e possibili rischi. Agli incontri successivi ognuno presenta gli output che aveva preso in carico e il confronto procede in maniera ricorsiva. Una volta al mese il capo progetto incontra il direttore generale per lo stato avanzamenti lavori.
TASK DESIGN	Attività richieste	Creare un sistema web per la condivisione delle informazioni tra fornitori, laboratori, poli produttivi e sede centrale.
	Interazioni richieste	Il team è stato configurato in modalità interfunzionale, in modo da favorire le interazioni non solo tra funzioni differenti della Direzione Operations, ma anche tra Direzioni diverse (es. tra Sistemi Informativi e Operations). Questo ha richiesto la condivisione del piano con tutti i direttori di Divisione. L'interfunzionalità allarga i benefici potenziali del progetto.
	Interdipendenze	Il livello di interdipendenza è molto alto. I saperi delle persone afferenti alle diverse funzioni sono funzionali alla realizzazione del progetto e tra loro fortemente intrecciate. Gli Acquisti, per esempio, conoscono bene il processo in via di semplificazione e

		devono essere in grado di esprimere con chiarezza esigenze, rischi e opportunità ai Sistemi Informativi che invece realizzano materialmente il portale. Se la sinergia non avviene, o se gli uni non comunicano o gli altri non comprendono, il progetto rischia di fallire.
	Varietà e scopi	Il team ha l'obiettivo di realizzare il "Progetto fornitori" uno dei cantieri definiti all'interno del piano di sviluppo 2011 di "Semplificazione di processo". L'obiettivo si esplicita per la Direzione Operations nella semplificazione dei processi di gestione fornitori; per i Sistemi Informativi nella realizzazione del portale stesso.
	<u>Autonomia</u> ³⁰	Alta dal punto di vista operativo e tattico. Non auspicata dal punto di vista strategico.
ORGANIZZAZIONE FORMALE	Strutture: divisione del lavoro; rapporti gerarchici; centralizzazione/decentramento	Il team di 8 persone ha un capo progetto e dei referenti per funzione che diffondono la comunicazione e le attività sul progetto ai rispettivi collaboratori. Le attività operative e tattiche sono decentrate al team. Mensilmente avviene un incontro con il direttore Operations dove il capo progetto presenta uno stato di avanzamento lavori e dà conto di quanto fatto, di cosa si farà e di eventuali problematiche da gestire.
	Sistemi di gestione: misurazione; performance e KPI; benefit e premi; compensazione e sistemi informativi	Il Progetto, essendo legato al piano di sviluppo, prevede un sistema di premi per la Direzione Operations e primi riporti. Il team non ha sistemi di gestione e valutazione formalizzati. Il team sarà valutato positivamente se raggiungerà l'obiettivo che gli è stato affidato.
	Staffing: selezione, reclutamento, formazione, promozioni	Il primo riporto capo progetto del team ha scelto le persone che avrebbero preso parte al team confrontandosi con la Direzione e condividendo la scelta con i direttori e primi riporti delle altre Direzioni.

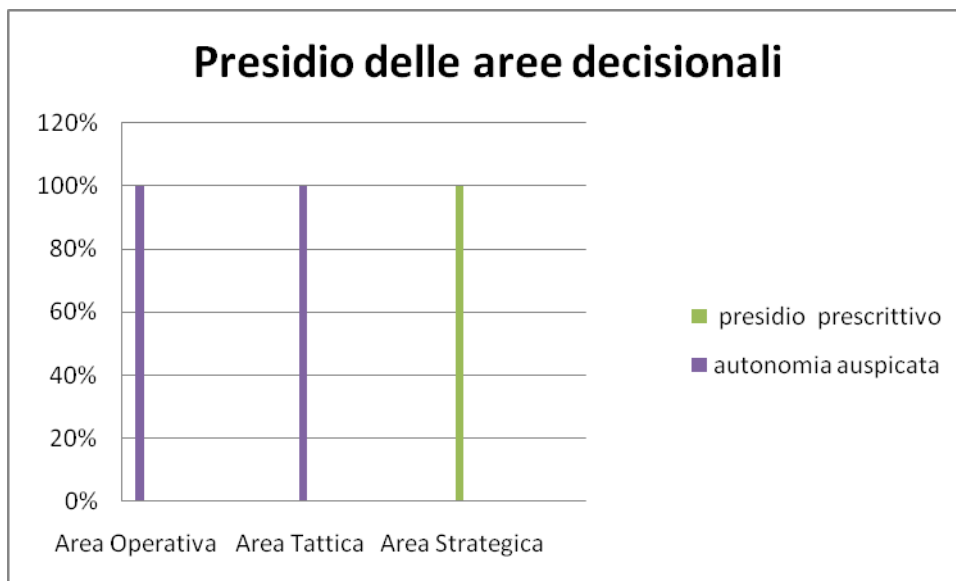
5.1.3 Il livello di autonomia auspicato

AREA DECISIONALE		PRESIDIATO IN MODALITÀ PRESCRITTIVA	SOTTO IL PRESIDIO AUTONOMO DEL GRUPPO
AREA OPERATIVA	Segmentazione dell'attività lavorativa		X
	Predefinizione degli obiettivi del gruppo		X
	Competenza di problem solving		X
	Contatto con i clienti e i fornitori		X
	Determinazione dei metodi di lavoro del gruppo		X
	Utilizzo di risorse con competenze differenti per il raggiungimento degli		X

³⁰ In questa fase ci si limita a raccogliere una prima nota. la dimensione dell'autonomia sarà approfondita con schede metodologiche dedicate.

	obiettivi		
AREA TATTICA	Individuazione di interventi che garantiscono un miglioramento della qualità		X
	Implementazione di processi di miglioramento organizzativo e apprendimento		X
	Valutazione e garanzia delle strumentazioni adeguate e degli strumenti di lavoro		X
	Determinazione dei periodi di interruzione delle attività		X
	Assegnazione quotidiana dei compiti da svolgere		X
	Garanzia della sicurezza		X
AREA STRATEGICA	Gestione dei problemi di performance dei singoli individui	X	
	Valutazione delle performance	X	
	Prendere decisioni su licenziamenti o allontanamenti dal gruppo	X	
	Selezione e ingresso di nuovi membri	X	
	Prendere decisioni economiche	X	

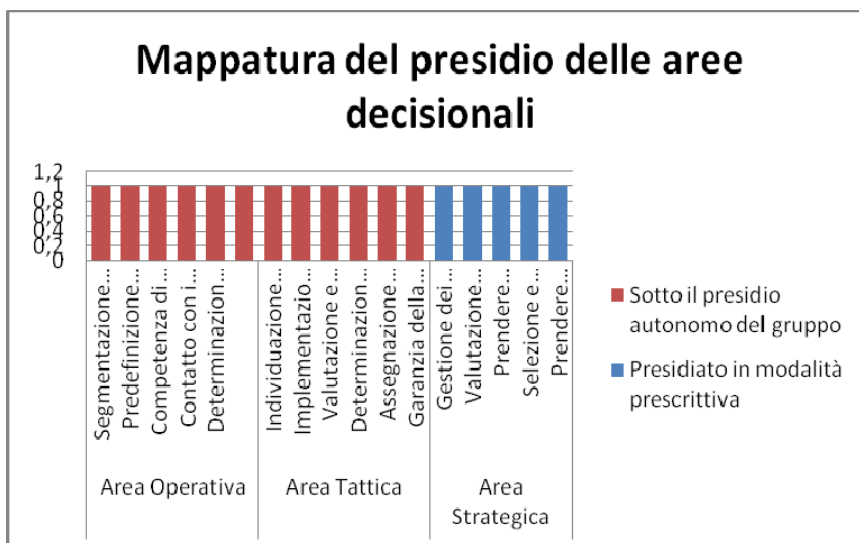
Gli obiettivi del team sono stati scritti insieme al capo di Divisione. Dall'intervista con il direttore Operations emerge un alto livello di autonomia auspicata per il team di progetto. Questa riguarda solo le aree decisionali operative e tattiche e non quelle strategiche.



Il piano di sviluppo da cui nasce il progetto seguito dal gruppo di lavoro è stato infatti definito dalla Direzione Operations insieme con le altre direzioni e la proprietà. Il team non ha un budget dedicato a cui accedere in autonomia, eventuali acquisti sono dunque centralizzati nella direzione operations che a sua volta si interfaccia con il controllo di gestione.

Sono stati condivisi opportunità e rischi legati alla realizzazione del progetto, ma la rivisitazione e monitoraggio di questi è lasciata all'autonomia del gruppo così come la definizione dei micro-obiettivi; problem solving; metodi e attività.

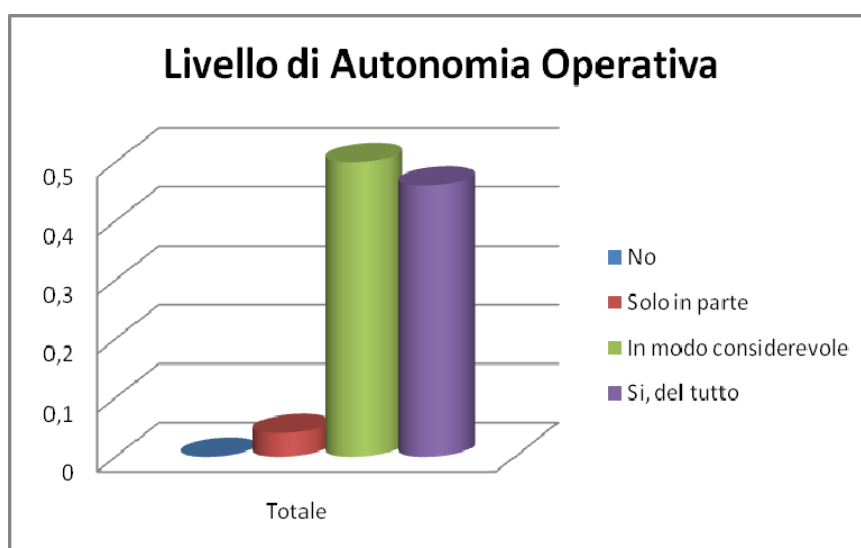
Mensilmente si realizza una riunione allargata ai tutti capi progetto dei diversi cantieri con la Direzione Operations, in cui si condividono gli stati di avanzamento lavori e la Direzione monitora l'andamento del team.



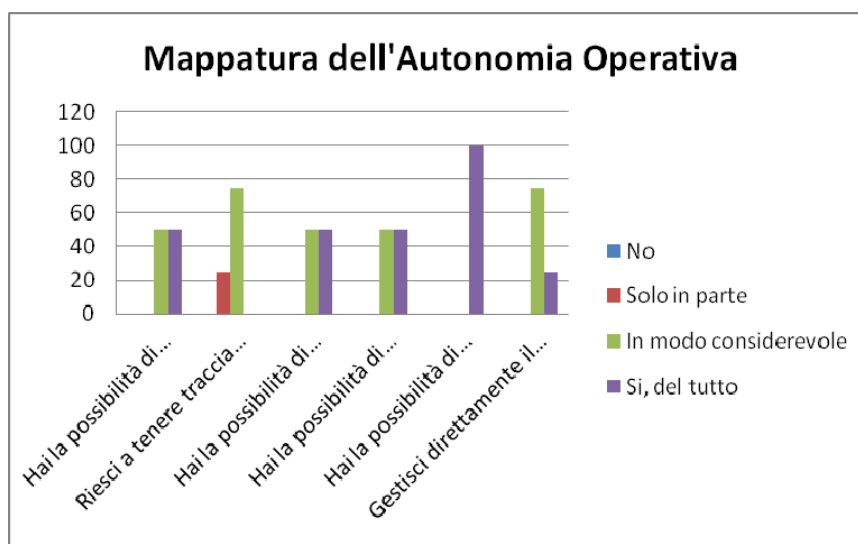
5.1.4 Il focus group con il team di progetto *Portale Fornitori*: misurazione del livello di autonomia e della capacità autoregolativa

Il livello di autonomia operativa

Per quanto riguarda il livello di autonomia operativa, il gruppo ha risposto di agire in autonomia “in modo considerevole” nel 50% dei casi; e “sì del tutto” nel 46% dei casi. Nel 4% dei casi è stata data la risposta “solo in parte”.



Il gruppo, dunque, risponde quasi pienamente alla volontà del management agendo secondo un alto livello di autonomia operativa.

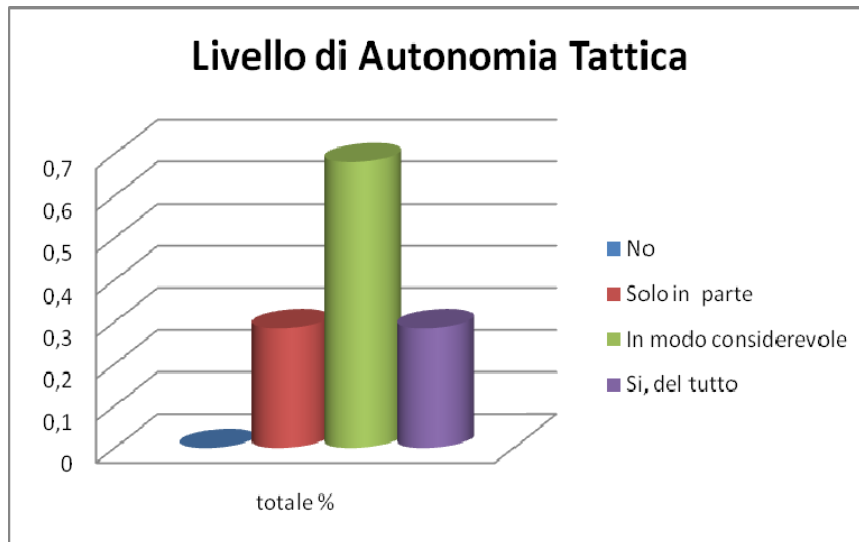


Anche se le risposte non sono mai state “no”, si nota una differenziazione tra le risposte “in modo considerevole” e “sì, del tutto”. A tre delle domande del questionario, due delle persone che hanno partecipato al focus group hanno risposto in un modo e due nell’altro, a seconda della divisione di appartenenza. Questo potrebbe dipendere sia da una diversa impostazione del management, sia dalla natura stessa del lavoro e della tipologia di decisioni operative che devono essere prese. A godere di maggiore autonomia operativa, seppur non secondo differenze significative, sono infatti le risorse del team afferenti ai sistemi informativi.

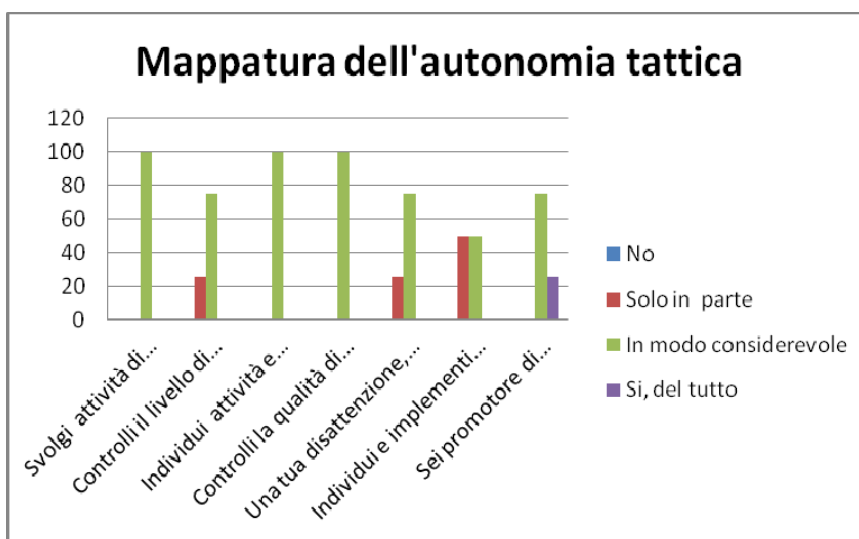
Il livello di autonomia tattica

Anche il livello di autonomia tattica è altamente sviluppato, ma meno rispetto all’autonomia operativa.

Infatti, nel 68% dei casi le risorse del team hanno risposto “in modo considerevole”, nel 28,5% dei casi “solo in parte” e solo nel 3,5% “sì, del tutto”.



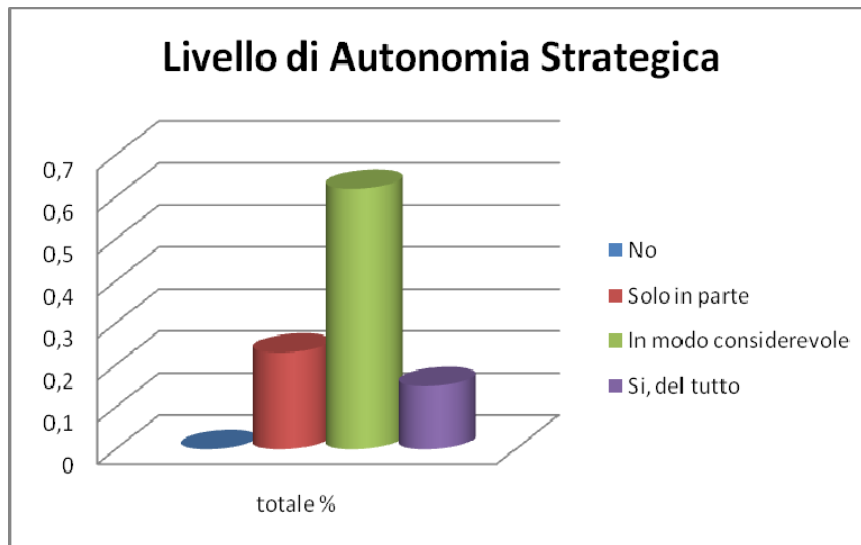
Si riscontra una maggiore omogeneità delle risposte relative alla misurazione del livello di autonomia tattica. Le risposte che hanno indicato un minor livello di autonomia riguardano le azioni di monitoraggio e verifica del proprio lavoro quotidiano, ovvero il controllo del livello di produttività del proprio lavoro, la valutazione del peso che potrebbe avere una propria disattenzione sul lavoro del team, ed infine l'individuazione e l'implementazione di interventi per il miglioramento dello svolgimento delle attività quotidiane. Il team ha infatti dichiarato che è comportamento diffuso nell'organizzazione l'orientamento al fare, al correre dietro alle emergenze a sfavore di momenti di riflessione e monitoraggio delle attività e del modo di fare le cose.



Il livello di autonomia strategica

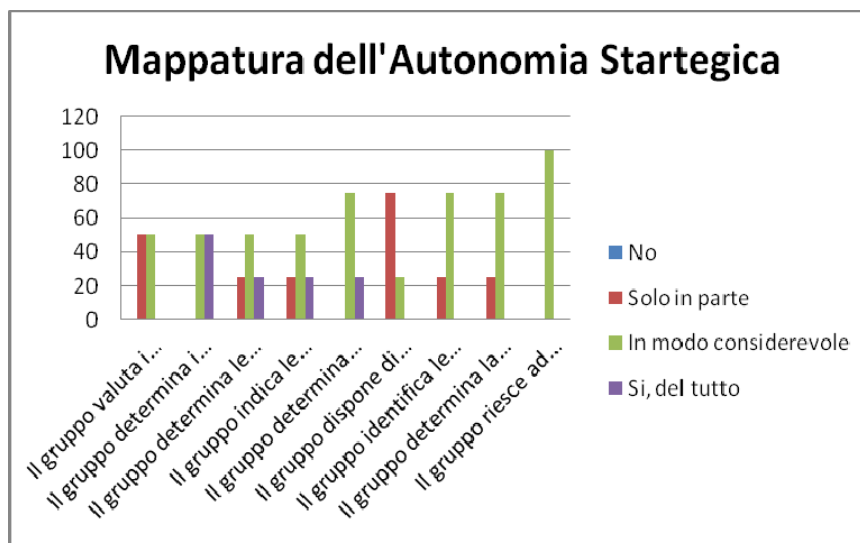
Il livello di autonomia strategica evidenziato dal team è ben superiore rispetto a quello auspicato dal management.

Il team infatti ha risposto “in modo considerevole” nel 62,5% dei casi; “solo in parte” nel 23% dei casi; e “sì, del tutto”, nel 15% dei casi.



Il livello di autonomia strategica è più alto del livello di autonomia strategica auspicata, ma inferiore al livello di autonomia operativa e di autonomia tattica.

La risposta alle domande per la misurazione del livello di autonomia strategica del gruppo si differenziano tra loro rispetto ai casi precedenti.



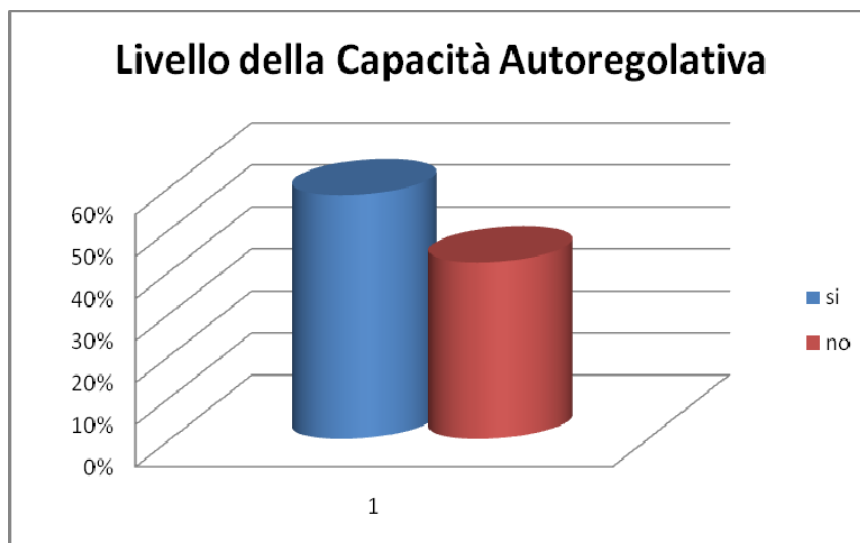
Quasi in nessuna delle domande è stata data una risposta univoca, se non nella domanda riguardante la capacità del gruppo di agire anticipatamente per evitare l'insorgere di situazioni problematiche dove tutti hanno risposto "in modo considerevole".

Quest'ultimo aspetto è senz'altro in linea con quanto emerso, sia dall'intervista al management che dal focus group, di una tendenza necessaria della Direzione Operations e dell'Azienda di gestire emergenze sul nascere e di mettere in pratica quelli che il team ha definito "i piani B".

La capacità autoregolativa del team di progetto

Le domande guida alla riflessione sulla capacità autoregolativa del gruppo hanno avuto un riscontro positivo nel 58% e negativo nel restante 42% delle domande.

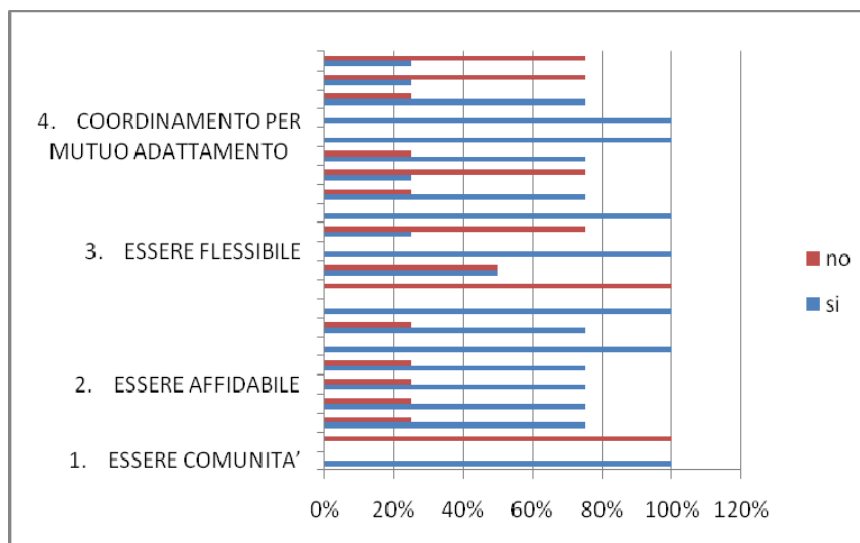
Le aree di miglioramento sono dunque diverse e significative per l'aumento delle performance del team.



Nessuna delle quattro capacità autoregolative del gruppo emerge come ben sviluppata. L'affidabilità è forse la capacità che il gruppo ritiene di aver più sviluppata, in linea con le sfide dell'incertezza ambientale in cui opera quotidianamente.

L'affidabilità però potrebbe essere sicuramente accresciuta se si sviluppassero, oltre alle capacità di gestione delle criticità, anche quelle di anticipazione delle stesse. La dimensione comunitaria è sviluppata rispetto al sentirsi una comunità tesa ad un unico obiettivo, ma emerge come area di sviluppo quella di valorizzare ulteriormente le diversità che caratterizzano il team. Altre aree che potremmo portare ad un aumento delle performance del team e dell'Azienda sono quelle di condivisione delle esperienze di successo e insuccesso e di una cultura organizzativa dell'apprendimento.

Rispetto al coordinamento per mutuo adattamento, il gruppo dichiara la necessità di prestare maggiormente attenzione alle esigenze dei singoli membri in favore di una valorizzazione del potenziale di ognuno.



5.1.5 Conclusioni

La grandezza del Gruppo Benetton ha portato l'organizzazione a configurarsi con una struttura divisionale centralizzata nell'headquarter veneto ed esportata nelle diverse piattaforme in giro per il mondo.

Ogni divisione si esplicita in sottofunzioni dedicate alla gestione dei processi della divisione stessa. Le funzioni si configurano in uffici e reparti, dove le risorse svolgono le loro attività quotidiane.

La dimensione di crescita e sviluppo del Gruppo è invece affidata a team di progetto che vengono costituiti ad hoc di volta in volta per la realizzazione di cantieri di sviluppo organizzativo.

Questi team di progetto nascono e si configurano secondo un'ottica interfunzionale orientata ad obiettivi che sono chiari, condivisi e definiti dal management. È sempre il management che individua opportunità e rischi di ogni progetto di sviluppo così come i tempi di realizzazione e i budget a disposizione. La condivisione delle aspettative è perseguita a livello di management attraverso incontri mensili tra Direttore Operations e primi riporti che nella maggioranza dei casi sono i capi progetto.

Ai gruppi di progetto è lasciata la responsabilità di realizzare in maniera autonoma l'obiettivo del proprio cantiere individuando:

- sotto-obiettivi;
- fasi realizzative;
- attività;
- metodo di lavoro.

I team godono dunque di autonomia operativa e tattica. Il management ritiene necessaria la responsabilizzazione delle risorse e la loro capacità di monitorare le situazioni intervenendo in maniera repentina per la risoluzione di problemi. Si tratta dunque di team con un alto valore professionale e caratterizzati da uno spirito di imprenditorialità.

Questa modalità organizzativa, così come le competenze richieste al team e il livello di autonomia affidatogli sembrano coerenti e in linea con le necessità del Gruppo Benetton di:

- presidiare la complessità organizzativa data dai confini ampi e allargati a livello mondiale;
- gestire l'incertezza ambientale in cui opera il gruppo e che mette continuamente in discussione i piani di azione;
- garantire processi snelli, puntuali, semplificati.

Dall'analisi si evince che i livelli di autonomia auspicata e i livelli di autonomia agiti dal gruppo sono tra loro coerenti, a parte per l'area decisionale strategica che risulta essere superiore a quello auspicato dal management. Questa incongruenza richiederebbe un approfondimento per comprenderne i fattori sottostanti.

Ciò che è emerso dal focus group rispetto all'autonomia operativa e tattica, è un forte orientamento all'obiettivo, alla risoluzione di problemi, alla gestione delle emergenze e a una cultura del fare.

[...] Non abbiamo tempo di fermarci a riflettere su ciò che stiamo facendo... Siamo allenati per trovare in fretta un piano B.

Si tratta di un team interfunzionale e temporaneo. Questi sono fattori di complessità che per un verso sono gli elementi di valore del gruppo stesso, per un altro ostacolano la sua capacità autoregolativa. Dall'analisi, infatti, è emerso chiaramente come la configurazione del team sia stata fatta dal management e dal primo riporto guardando alle competenze tecniche richieste per la realizzazione del cantiere. Non viene dunque data attenzione ad altre competenze, più manageriali o comportamentali, né alle attitudini dei singoli che andranno a comporre il gruppo:

[...] Il gruppo non riflette esplicitamente sulle diversità che caratterizzano i suoi membri per valorizzarne il potenziale... A guidare sono solo le competenze tecniche.

Un altro punto critico, relativo alla capacità del gruppo di esprimersi come una comunità tesa all'obiettivo, è la definizione partecipata e condivisa del contributo di ognuno al progetto, la condivisione dunque di cosa ci si aspetta e da chi, alla quale il gruppo ha dichiarato di non dedicarsi, dimostrandosi però consapevole di come sarebbe utile farlo specie in riferimento al fatto che i membri del gruppo partecipano a gruppi di lavoro diversi, su cantieri differenti, con tempi, obiettivi e carico di lavoro specifici.

La capacità autoregolativa del gruppo di essere affidabile è risultata molto sviluppata rispetto alla capacità di gestire situazioni complesse o criticità una volta accadute, ma assolutamente poco presente nell'anticipazione di eventi critici. L'apprendimento dagli errori, la condivisione di esperienze, la costruzione di una memoria collettiva sono azioni che non vengono compiute e che l'organizzazione non favorisce.

Benetton ha una complessità tale che c'è sempre poco tempo per razionalizzare.

La flessibilità è una caratteristica del gruppo, ma anche in questo senso si individuano aree di sviluppo come il favorire una maggiore apertura verso ciò che accade fuori dal Gruppo Benetton:

Vedere altri mondi, altre realtà, anche in settori diversi dal nostro aumenterebbe le nostre conoscenze, gli scenari cui facciamo riferimento e ci renderebbe più flessibili.

5.2 Il team *People*: il team permanente, autonomo e autoregolato con cui si configura la funzione HR del Gruppo Loccioni



- Funzione HR
 - Management: responsabile team People
 - Team di progetto: team People
-

Il caso racconta del team *People* del Gruppo Loccioni. Il Gruppo Loccioni, impresa di innovazione del territorio marchigiano si configura come organizzazione *team based*, con struttura a matrice. I team al suo interno sono di reparto e di progetto. I primi sono permanenti, i secondi sono caratterizzati da una variabilità superiore, ma sono comunque pressoché stabile e organizzati per linea di business e cliente.

La prima parte del *case* riporta quanto emerso dall'intervista con il responsabile del team in oggetto e dall'analisi dei materiali esistenti sul Gruppo Loccioni.

La seconda parte, invece, riporterà quanto emerso dal focus group condotto con il Team People.

5.2.1 Il Gruppo Loccioni: Environment

Storia dell'organizzazione

Enrico Loccioni dà inizio alla sua attività imprenditoriale nel 1968, impegnandosi nell'ambito dell'impiantistica industriale. Sei anni più tardi è il momento del primo salto verso la costruzione di un'impresa vera e propria: nasce la General Impianti. L'impresa cresce grazie alle grandi aziende presenti sul territorio, allargando così i suoi ambiti di intervento all'automazione, all'ICT e al monitoraggio ambientale.

Nel 1980, la General Impianti, si allarga lanciando il primo degli innumerevoli *spin off*, che il Gruppo Loccioni favorirà negli anni; si sviluppa una nuova linea di business dal nome AEA, dedicata al collaudo funzionale e normativo di elettrodomestici e

componenti per automobili. Mission di AEA è quello di aiutare i clienti a migliorare la qualità dei propri prodotti.

Nel 2000 il Gruppo fa un ulteriore passo avanti, nasce il progetto NetPeople, volto alla promozione dell'integrazione a 360° con altre imprese leader nella filiera produttiva degli elettrodomestici.

Nel 2004, sempre in linea con gli sviluppi di mercato, nasce Blu Solutions, la prima società del Gruppo dedicata alla progettazione di soluzioni innovative per la verifica non invasiva di serbatoi interrati GPL. Grazie all'integrazione di clienti, partner e centri di ricerca, nel 2005 vengono registrati undici nuovi brevetti.

Nel 2006 il Gruppo affronta una nuova sfida portando avanti il progetto Cytocare ed entrando così nell'ambito sanitario e delle macchine medicali, promuovendo sicurezza, qualità e controllo dei costi.

Nel 2007, alle soglie del quarantesimo compleanno, il Gruppo Loccioni si avvicina alle tematiche dell'energia e della sostenibilità, impegnandosi nella ricerca di nuove soluzioni per la salvaguardia dell'ambiente.

Le competenze

Il Gruppo Loccioni opera attraverso atelier tecnologici in cui specialisti e ricercatori si prendono cura delle necessità qualitative dei processi industriali e progettano e sviluppano soluzioni innovative personalizzate sulle esigenze del partner.

Le competenze sono:

- **Measure & Testing - monitoraggio, collaudo e controllo qualità**
sistemi e strumenti di misura, monitoraggio, collaudo e controllo qualità di prodotti e processi, con competenze scientifiche su ogni tipo di grandezze (elettriche, meccaniche, fluidodinamiche, acustiche, vibrazionali, chimiche, ottiche);
- **Automating - soluzioni integrate per l'automazione industriale**
automazione e monitoraggio dei sistemi produttivi e logistici, soluzioni di data tracking, informatica di fabbrica, gestione automatica di magazzini;
- **Connecting soluzioni integrate di Information and Communication Technology**
sistemi di networking e information technology, progettazione e implementazione di reti;

- **Energy - soluzioni per la razionalizzazione, gestione e risparmio dell'energia**
soluzioni integrate per risparmio energetico, produzione di energia e building automation;
- **Service gestione e aggiornamento delle soluzioni**
gestione e aggiornamento di tutte le soluzioni tecnologiche, messa a punto e offerta di strumenti di misura.

Le aree operative e i settori di mercato

Le conoscenze sono continuamente incrociate ed incrementate nell'attività per gruppi di lavoro e nelle soluzioni applicate. L'incrocio delle competenze è uno degli obiettivi e dei valori del Gruppo.

Gli Atelier Loccioni sviluppano soluzioni su misura, come una sartoria tecnologica, producendo innovazione dei processi e dei prodotti, migliorando la qualità, il comfort, la sicurezza: in casa, in auto, al lavoro, nelle città. Vengono progettati e integrati sistemi di automazione, di collaudo e di controllo per aiutare chi fa prodotti o offre servizi a farlo nel migliore dei modi.

AREA OPERATIVA	SETTORE DI MERCATO	AMBITO	COMPETENZE
Ambiente	Energia; municipalizzazione; multi utilities; SW&engineering; petrolchimico	Progettazione di sistemi di misura per le emissioni sia a livello hardware che software. Effettuazione di studi e servizi di consulenza, supporto nella relazione con le Autorità Ambientali.	<ul style="list-style-type: none"> • Consulenza e ingegneria di sistema • Messa in servizio del sistema in loco • Service • Verifiche in campo. • Fornitura del dato.
Casa	Elettrodomestici; riscaldamento e climatizzazione; componenti	Soluzioni tecnologiche per lo sviluppo del comfort, della sostenibilità e dell'efficienza in ambienti domestici	<p>Measure & Testing on products and processes: Quality Control Systems; Acquisition Systems; Systems for Laboratory.</p> <p>Industrial Automation: Handling; Automatic assembly; Robotized Cells; Warehouse.</p> <p>Data Tracking: Data Monitoring; Warehouse Management; Software Control</p>
Automotive	Componenti; auto; moto	Loccioni Mobility è leader nel settore del testing e dell'assemblaggio di tecnologie dell'industria automotive.	<ul style="list-style-type: none"> • Measure and Testing • Automating • Connecting

			<ul style="list-style-type: none"> • Energy
Humancare	Medicale; farmaceutica; health care	Loccioni humancare trasforma la tecnologia integrandola nei processi completi della vita umana. L'elemento caratteristico è la misurazione, che consente, con la sua oggettività, di parametrizzare e migliorare le prestazioni.	Sistemi di misurazione e somministrazione farmaci; data management e assistenza ai servizi automatizzati; informazioni, safety, comunicazione, LAN, IP, wireless e WAN Network (sviluppo e design); automatic warehouse e planning automation.
Industria	Manifatturiera, chimica, metallurgica, tessile, agroalimentare	Progetta e brevetta soluzioni personalizzate a servizio dell'industria	<ul style="list-style-type: none"> • Automazione dei processi produttivi • Sviluppo sistemi integrati di controllo, tracciabilità e di gestione logistica interfacciata • Sistemi di misura e controllo qualità per sicurezze elettriche, funzionali e regolazioni • Progettazione e sviluppo di reti informative, assistenza analitica, servizi di manutenzione • Testing con il metodo dell'Emissione Acustica di apparecchi a pressione (GPL, Metano, Gas Tecnici) e di stoccaggio carburanti (Raffinerie)
Community	PA; servizi; enti pubblici e privati	Progetta e sviluppa sistemi di network	<ul style="list-style-type: none"> • Progettazione, sviluppo e costruzione di reti informative, di sicurezza, di comunicazione, Lan, IP, wireless e Wan. • Automazione di edifici e risparmio energetico

Le strategie organizzative

Loccioni, il suo spirito imprenditoriale, la sua cultura organizzativa, sono presenti in ogni piccolo artefatto della sua impresa. L'essenza Loccioni è presente dalle gabbiette degli scoiattoli nel giardino aperto al pubblico, agli ampi spazi di innovazione che ospitano i collaboratori; dai disegni dei bambini appesi sui muri, alle enormi macchine da collaudo presenti nei magazzini; dai visi giovani che condividono il pasto nella mensa o momenti di svago nella sala relax, agli occhi attenti e nascosti dietro un paio di occhiali di qualche giovane ingegnere alle prese con calcoli per i più incomprensibili:

Siamo una fabbrica delle conoscenze vive... come le galline e l'allevamento dei pulcini... Altra cosa è una fabbrica di conoscenze morte, dove le galline fanno le uova, ma queste vengono vendute.

Così descrive la sua impresa Enrico Loccioni:

L'idea è che inserire giovani fidelizzati, saper ascoltare i clienti, e verticalizzare le competenze sul mercato, sono le mosse strategiche per rimanere sulla cresta dell'onda, e arrivare prima sul mercato.

Il Gruppo, pur essendo un'importante impresa a conduzione familiare, e a respiro internazionale, non è quotata in borsa, perché non interessata a obiettivi di breve periodo. I profitti vengono reinvestiti nel Gruppo, con l'obiettivo di creare valore aggiunto e perseguire obiettivi di lungo periodo. Proprio uno dei programmi del Gruppo Loccioni, «Cogli il business», vede Loccioni impegnato come socio di maggioranza, e le altre quote sono state date ad altri collaboratori che restano comunque dipendenti del Gruppo. Questo crea un enorme senso di appartenenza, e tutti si sentono imprenditori:

Non cerchiamo mai una persona per un lavoro, ma una persona sulla quale costruire un lavoro ... come se gli venisse cucito addosso, su misura Esiste un capitale intangibile che le banche non valutano ma che è essenziale: produrre conoscenza viva (non morta come avviene nelle fabbriche).

Loccioni spiega con queste parole cosa intende con il termine «sartoria»:

Si taglia su misura il vestito che si desidera, e questo presuppone l'ascolto. ... Noi non facciamo il prêt à porter. Sono convinto che il profitto senza valori porti alla distruzione. ... L'impresa è diversa dall'azienda, ed è diversa dal non profit. La prima si misura attraverso il profitto. La seconda deve fornire un servizio (confronto tra conto economico e qualità). La terza si misura sulla qualità della vita. Il Gruppo Loccioni è un'impresa, dove il profitto lo realizzano le persone, ecco perché se prevaricassi le persone, ucciderei il sistema. E come si valorizzano le persone? Dalle attività più semplici, come la pulizia e l'accoglienza dei bagni..., a questioni più profonde: no alle attività a cadenza, o fortemente ripetitive. Il lavoro è a disposizione delle persone, è un'opportunità di continua crescita professionale, e impegno su progetti che si realizzano nel medio-breve periodo.

A caratterizzare fortemente la strategia del gruppo è la sinergia con le scuole. Nonostante la dimensione dell'organico non sia grandissima, Loccioni ha sentito l'esigenza di migliorare la propria capacità di attrarre e fidelizzare profili coerenti con le proprie esigenze attraverso l'introduzione di strumenti di comunicazione puntualmente pensati e coerentemente relazionabili tra loro.

La strategia del Gruppo Loccioni è dunque riassumibile in due grandi linee guida:

- a) seguire pochi e grandi clienti leader nel settore;
- b) lavorare con team giovani focalizzati sull'innovazione.

I collaboratori sono il capitale del Gruppo, il bene comune. Un bene che il gruppo ama definire tangibile.

Così dice il responsabile del Team People durante l'intervista:

Il risultato dipende dal contributo di ognuno. Dato questo assunto strategico sono diversi gli investimenti orientati al recruiting, alla selezione, all'inserimento, alla formazione e allo sviluppo dei giovani collaborati.

La scelta strategica è di puntare ai neolaureati o neodiplomati, almeno nel 96% dei casi, in una logica di formazione *green field*. L'entusiasmo di iniziare, di avere voglia di fare e di maturare condividendo la cultura del gruppo è una scelta fortemente perseguita: è in questo che secondo Loccioni risiede l'innovazione.

L'assetto organizzativo

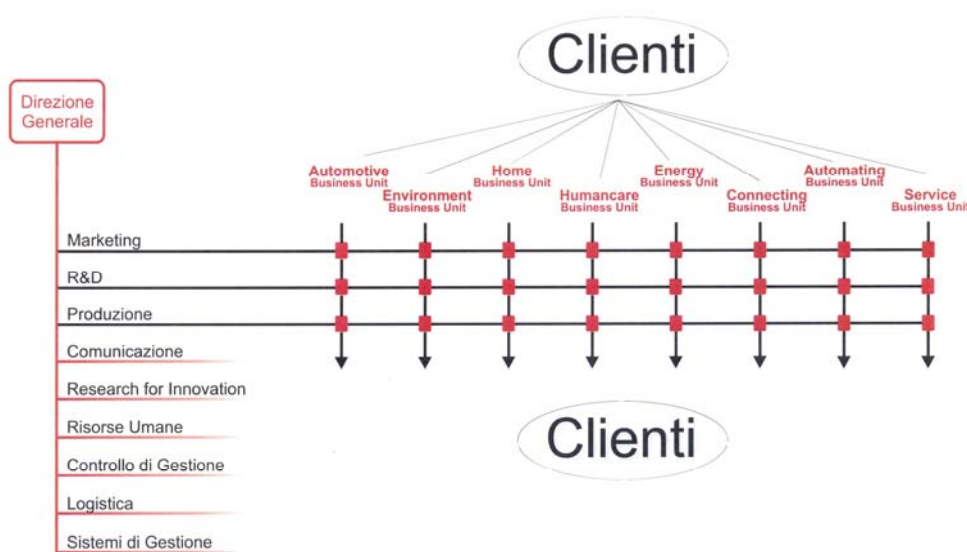
Ad oggi l'organico è di 340 persone. I dati dell'ultimo bilancio sociale, però, sono relativi all'anno 2009 e ci dicono che:

		2009	2008	2007
TOTALE		297	284	269
Qualifica				
	Operai	6	6	6
	Impiegati	280	267	257
	Quadri	4	4	2
	Dirigenti	7	7	3
Titolo di studio				
	Licenza media	11	11	13
	Diploma	151	154	150
	Laurea	128	112	101
	Dottorato	7	7	4
Età media				
		33	33	33

Il gruppo si configura a livello macro con una struttura a matrice dove le righe indicano i reparti del Gruppo (funzioni trasversali o di produzione) e le colonne le linee di business o *operating areas* che sono invece focalizzate sui clienti e gestiscono le commesse.



Gruppo Loccioni | Organigramma Aziendale



Il dettaglio delle aree aziendali mette in evidenza tre livelli di azione del gruppo:

- a) il livello **Sviluppo**, dove rientrano le aree aziendali della Comunicazione, Marketing, Ricerca e Innovazione e Risorse umane;
- b) il livello **Operations**, che si configura in (i) Business Unit dove operano un commerciale, un project engineer, un project manager, un researcher e (ii) nella Produzione che si suddivide in meccanica, elettrica, software, service, cantiere, centro lavorazioni meccaniche, laboratorio elettronico e laboratorio meccanico.
- c) il livello **Amministrativo-gestionale** dove sono collegate le aree di controllo di gestione (amministrazione del personale, contabilità clienti, contabilità fornitori, bilancio, tesoreria); la logistica (ufficio acquisti, magazzino, servizi interni); il sistema di gestione (ambiente, qualità, sicurezza).

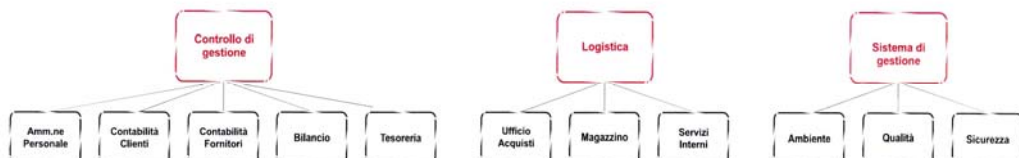
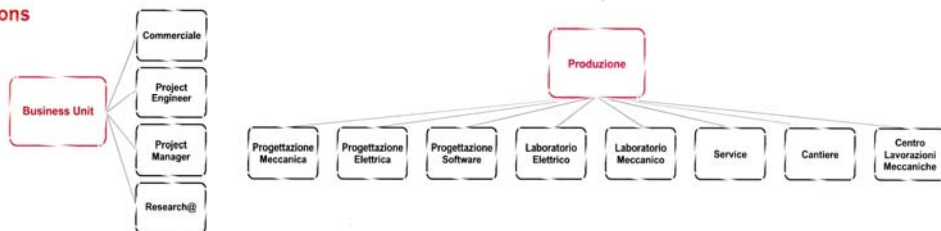


Gruppo Loccioni | Dettaglio Aree Aziendali

Sviluppo



Operations



Si tratta dunque di una organizzazione *team based* dove a lavorare sono team giovani con un alto livello di delega. Ovviamente, questo comporta dei rischi legati proprio alle persone che devono essere:

- motivate;
- autonome;
- intraprendenti;
- capaci di relazionarsi con il sistema cliente.

Per questo è fondamentale l'aspetto HR per il Gruppo Loccioni, in termini di selezione, inserimento, formazione e sviluppo.

L'ambiente

Il fatto che il Gruppo, per scelta imprenditoriale, lavori nel manifatturiero ma non nella produzione di serie e in scala ha fatto sì che la crisi abbia avuto minori ripercussioni sul suo sistema. Questa differenziazione, di azienda di ingegneria, che produce in maniera *custom*, è stata la forza del Gruppo: una sartoria tecnologica che fornisce soluzioni personalizzate guardando all'innovazione. Lavorando dunque sull'innovazione in maniera anticiclica, il Gruppo è riuscito a proporsi come interlocutore privilegiato in grado di fornire soluzioni innovative proprio per uscire dalla crisi economica ancora in corso. Cavalcare l'innovazione significa arrivare prima di chi strategicamente decide di agire per altre strade. Questo è anche quello che ci racconta l'esperienza di Apple, che interviene in maniera anticiclica sul mercato, modificando interi settori, e non solo il proprio.

Clienti Fornitori competitor e catena del valore

L'organizzazione a livello macro, prevede per ogni linea di business un referente commerciale e uno di produzione che coordinano i due team, quello commerciale e quello di project management. A comporre questi team sono ragazzi molto giovani,

magari neolaureati o neodiplomati che sono chiamati da subito ad assumersi un'alta responsabilità nei confronti dei clienti e quindi delle commesse di lavoro del Gruppo.

Clienti e fornitori, insieme ai giovani collaboratori, sono i soggetti chiave per il successo del Gruppo che, agendo come *system integrator*, spesso individua clienti e fornitori come un unico soggetto.

Il Gruppo ha scelto di gestire al massimo cinque clienti per ogni linea di business, clienti che devono essere grandi, internazionali e leader nel mercato.

Si tratta di una scelta di marketing spinta alla fidelizzazione e al cross selling: la gestione del cliente viene vista nell'ottica del processo di acquisto del cliente stesso e non in quello di vendita. Proprio in questo senso, la vendita non è finita finché il cliente non fa un nuovo ordine.

Guardando al processo di acquisto del cliente e quindi al suo sistema, il Gruppo ha scelto di fare in modo che siano i due interi sistemi a parlarsi: quello del Gruppo Loccioni e quello del Cliente.

In questo modo si creano sinergie forti, in cui i clienti sono anche fornitori; in cui si possano condividere strategie comuni; si possano sviluppare progetti di ricerca congiunti...

Per questo il gruppo porta avanti da tempo un sistema di Key Customer Management volto alla creazione di Capitale Sociale tra il Gruppo e i sistemi clienti.

Lo stesso discorso vale per i fornitori.

Mercato del lavoro

Poiché in cerca dei collaboratori migliori, dei talenti, la selezione non è facile.

Il Gruppo ha lavorato molto nella definizione del bacino di raccolta dei curricula, un progetto iniziato 7 anni fa e ancora in essere che ha l'obiettivo non di scegliere i talenti ma di farsi scegliere dai talenti. Scuole e università sono stakeholder cruciali per il Gruppo e destinatari di diversi progetti focalizzati sul territorio. Negli ultimi 2-3 anni,

sono state assunte circa 30 persone l'anno; sono indicativamente 1.000 i curricula visionati ogni anno.

L'inserimento è tendenzialmente rivolto alla definizione di un rapporto di lavoro a tempo indeterminato, l'inserimento avviene con un contratto di tirocinio formativo che può durare 6 mesi per un diplomato e 12 per un laureato. Il percorso base prevede:

- assunzione con tirocinio formativo o su un progetto
- corso di formazione, chiamato Master di pre-ingresso, che ha lo scopo di dare un orientamento e un imprinting su valori, regole, comportamenti, mercato, strategia
- corso di approfondimento per fornire strumenti utili a lavorare: economia, bilancio, tecnica, inquadramento di business e qualche pillola di formazione manageriale
- alla fine del periodo di tirocinio c'è un primo momento di bilancio e valutazione reciproca
- se il rapporto è in condizione di proseguire, si procede con un contratto a tempo determinato
- finito il tempo determinato si ha un secondo momento di valutazione reciproca e da lì in avanti i percorsi diventano più personalizzati.

In circa 18 mesi, dunque, i giovani vivono un'esperienza altamente professionalizzante anche perché le responsabilità che vengono date sono da subito molto significative.

Il sistema politico e territoriale

Il Gruppo Loccioni opera in un'ottica di governance e di sviluppo del territorio.

Come si è già avuto modo di dire, il Gruppo ha investito nella costruzione di relazioni forti con scuole e università. Anche i rapporti con la Camera di Commercio, la Provincia e la Regione Marche sono molto buoni; così come quelli con enti che si occupano di favorire opportunità di finanziamento per la crescita e lo sviluppo.

La cultura del Gruppo

La visione del Gruppo è tanto semplice quanto solida: scegliere e farsi scegliere dai migliori del mondo, siano essi Clienti, Fornitori, Collaborati.

L'approccio dunque è un approccio internazionale e fondato sulla relazione. Internazionalità e relazione sono imperativi di vision che impongono la definizione di elementi guida alla selezione delle risorse del Gruppo. A tal proposito, la carta dei valori ci racconta i punti chiave in termini di competenza, comportamentali e manageriali che è necessario assumere per essere parte del gruppo, ovvero:

- immaginazione: essere capaci di immaginare significa essere capaci di creare;
- energia: ce ne vuole tanta per sognare e per realizzare i propri sogni;
- tradinnovazione: imparare dal passato per dare forma al futuro;
- responsabilità: per l'aria che respiriamo, la terra che calpestiamo, le risorse che utilizziamo, la fiducia che riscuotiamo.

Questi sono i valori che forniscono identità al Gruppo Loccioni, che portano alla condivisione di un linguaggio comune, che guidano il comportamento delle sue persone.

Tra i valori fondanti del Gruppo Loccioni compaiono quelli della cultura e della valorizzazione del territorio, dell'importanza di investire in formazione e sviluppo professionale e del ruolo fondamentale della costruzione di una solida rete di relazioni di fiducia. Per esempio, all'ingresso di una delle sedi del gruppo, è posto ben in vista un espositore di prelibatezze marchigiane: si tratta di un vero e proprio shop aziendale, dove ogni collaboratore del gruppo può mettere in vendita prodotti realizzati a mano.

Accanto a queste iniziative si situa quella del progetto «LOV, Land Of Values» (valorizzazione del territorio attraverso il coinvolgimento di agriturismi e ristoranti tipici, anche per convention e incontri di lavoro), inteso come un ulteriore canale attraverso cui vivere l'esperienza Loccioni. Nel rispetto del territorio si concentra, o

meglio, si erige il valore della sostenibilità ambientale, attraverso il progetto della casa a zero emissioni: building automation, tubi solari, luci naturali, risparmio economico, risparmio ambientale. Ovviamente, il progetto si realizza all'interno di un cambiamento a ben più ampio respiro, volto alla diffusione di un nuovo life style e della creazione di una LEAF Community (Life Energy And Future). In termini di cultura e valorizzazione del territorio e delle sue tradizioni, non si può fare a meno di citare il riferimento alla cultura del metalmezzadro. Come i mezzadri nei loro campi, così il Gruppo Loccioni ha deciso di diversificare le colture, suddividendo la produzione in settori secondo cinque competenze diversificate, ovvero, *measuretesting*, *automating*, *connecting*, *energy*, *service*, e un'unica vision, di cui si è detto sopra. Anche il logo attuale, che rappresenta dei fotogrammi in evoluzione ed è andato a sostituire l'immagine di Giacomelli dei campi arati, è stato proprio ideato con l'intento di rappresentare i valori del contadino uniti alla tecnologia.

Altro elemento portante della cultura Loccioni è l'attenzione alle relazioni fra i collaboratori. Questa forte spinta alla creazione di un clima organizzativo di condivisione e sviluppo si esplicita in una serie molto articolata di testimonianze tangibili. Al fine di consolidare e diffondere la cultura del Gruppo, sono stati pensati degli strumenti pratici di diffusione, in particolare: *Summer&Sons*, una specie di classe virtuale dedicata ai figli dei collaboratori, con il principale obiettivo di realizzare un progetto di gruppo e imparare a relazionarsi con le persone che non si conoscono; il *Tam Tam*, una newsletter distribuita in busta paga a ogni collaboratore e realizzata dai collaboratori stessi.

Nonostante le innumerevoli iniziative di diffusione culturale, tra i canali più diretti ed efficaci troviamo quello del linguaggio: per il Gruppo, infatti, è importante tradurre e comunicare la coerenza della vision attraverso il linguaggio. Per fare alcuni esempi: chi lavora nel gruppo Loccioni non è un dipendente, ma un collaboratore.

Altro tassello fondamentale è l'investimento in formazione e sviluppo dei talenti. Più che di singoli progetti formativi, è più che visibile la realizzazione di un vero e

proprio percorso formativo che si esplicita in tre fasi: interventi che precedono un'eventuale assunzione; interventi realizzati durante il primo periodo di impiego; interventi che si succedono dopo l'inserimento definitivo del collaboratore.

Altro elemento cardine della cultura Loccioni è il valore del network, inteso come chiave per lo sviluppo. Il progetto «Nexus» nasce per allargare e mantenere solida una rete di relazioni sempre più stabile e proficua, volta a fare cultura d'impresa. Si tratta di una rete multisettoriale che non ha fini di lucro, ma che asseconda una forte necessità e volontà di confronto e condivisione. È una rete di conoscenze che ha come collante la **fiducia**.

Infine, il Gruppo sta realizzando «Il Polo delle Idee». Si tratta della terza sede del Gruppo da realizzare in un'ottica di open company, per scuole, clienti, fornitori, concorrenti. L'obiettivo è quello di creare un laboratorio aperto, un punto di ricerca e di scambio continuo.

LA CULTURA DEL GRUPPO	
ITEM	DESCRIZIONE
Valori	I valori del Gruppo si possono riassumere in 4 parole chiave: tigna, volontà, parsimonia e senso della misura. Questi valori nascono dalla commistione di due culture: quella della mezzadria (calcolo razionale, etica del lavoro; etica del risparmio) e quella dell'imprenditoria (flessibilità, solidarietà familiare, accumulazione). Nel continuum che caratterizza il passaggio tra queste due culture si trovano anche quella della metalmezzadria (economia stretta, orizzonte locale, coesione) fino a giungere all'impresa della conoscenza fatta di managerialità, internazionalità e innovazione.
Norme	Le norme e i comportamenti sono molto condivisi e diffusi e riguardano l'attenzione agli sprechi, lo scambio di conoscenze e di macchine, il fare ciò che serve, il risparmio, imparare cose nuove da fiera e mercato.
Ruoli e status	L'organizzazione a matrice richiede la presenza di responsabili in tutti i nodi della matrice stessa. L'organizzazione però è piatta: a parte la proprietà, sono pochissimi i posti occupati dalla dirigenza. La dimensione di status non è per niente presente. Tutto il personale del gruppo si suddivide dunque in: proprietà, dirigenza, responsabili, collaboratori.
Sottogruppi	In passato ci sono stati sottogruppi, soprattutto in riferimento ad AEA e General Impianti. Oggi, questo scoglio culturale è stato superato. Per farlo sono stati sposati alcuni reparti e i responsabili dei reparti sono trasversali e unici, quindi tutti fanno parte del Gruppo Loccioni.
Rituali, miti, linguaggio	La cultura del Gruppo si esplicita molto attraverso il linguaggio: non si dice dipendenti, ma collaboratori; il Gruppo non è un'azienda ma un'impresa; è

	molto usata la parola intraprenditori per definire il ruolo dei collaboratori; non ci sono capi, ma responsabili.
Convenzioni condivise	Non particolarmente rilevante.

5.2.2 I design factor del Team People

Come si è detto, il Team People è la microstruttura con cui si configura la funzione HR del Gruppo Loccioni. Il team è composto da 4 risorse con una diversa anzianità aziendale ed è guidato da un responsabile.

Il Team People risiede in quella che il Gruppo chiama la “Summa”, ovvero l’area organizzativa dedicata allo sviluppo strategico del Gruppo (insieme a comunicazione, marketing, research&innovation).

DESIGN FACTOR		
DIMENSIONE	ITEM	DESCRIZIONE
Composizione dei gruppi di lavoro	Demografia	Età media 33 anni. Non si sente il problema dell’ <i>age diversity</i> . Si amalgamano però diversità relative all’esperienza e all’anzianità aziendale e alle conoscenze tecniche.
	Competenze	Le competenze, a parte quelle tecniche che dipendono dalle diverse linee di business o di reparto, sono ben delineate dalla carte dei valori. Tra questi in primis si ricordano: l’innovazione, la responsabilità, la comunicazione, l’autonomia, l’energia e la flessibilità. In ambito di valutazione annuale vengono valutate due tipi di competenze, quelle comportamentali-manageriali (come hai fatto le cose); quelle legate agli obiettivi e ai risultati (cosa hai fatto). Lo strumento di misurazione è formalizzato e viene utilizzato con il contributo dei responsabili di linea o di reparto (30 persone circa) coordinati dal Team People che definisce strumenti e linee guida. Il gruppo definisce competenze quelle comportamentali/manageriali e conoscenze quelle tecniche.
	Interessi	La passione per il proprio lavoro accomuna tutti i collaboratori del team.
	Stile di lavoro	Ambiente giovane, informale. Non esiste il lei, la comunicazione è orizzontale e i momenti di condivisione sono molti e fortemente favoriti.

		<p>La puntualità nelle consegne e nei comportamenti quotidiani caratterizza molto lo stile di lavoro. Autonomia e responsabilità sono altri due elementi chiave che caratterizzano lo stile di lavoro.</p>
Task design	Attività richieste	<p>Una risorsa del team si occupa di selezioni; primo screening; amministrazione e inserimento; formazione pre-ingresso (tutor e Buddy).</p> <p>Un'altra risorsa del team si occupa di ricerca finanziamenti; valorizzazione del Gruppo per attrarre talenti (rapporti con scuole e università, organizzazione visite e iniziative ad hoc, rapporti con Associazioni o Fondazioni, Orientamento, Project work per i ragazzi delle superiori; percorsi di tesi, ecc.).</p> <p>La terza risorsa, appena entrata nel Gruppo e nel team, si occupa di controllo di gestione, analisi dei fabbisogni del cliente interno, gestione delle valutazioni, reportistiche</p> <p>La quarta e ultima risorsa si occupa, in primis, di selezione; sviluppa metodi e progetti per la gestione delle Risorse Umane e la raccolta elettronica dei CV; si occupa, inoltre, delle mappature delle conoscenze, dei rapporti con gli studenti, del presidio di alcuni progetti di recruiting, del portale People.</p> <p>La formazione è affidata ad una consulente esterna che collabora nell'analisi dei fabbisogni e nella progettazione formativa.</p>
	Interazioni richieste	<p>Vengono favoriti momenti di confronto, condivisione e socializzazione.</p> <p>L'interazione è lasciata all'autonomia del gruppo e non è definita per via prescrittiva.</p> <p>Ultimamente, la comunicazione via email anche tra persone che condividono lo stesso team è aumentata</p>
	Interdipendenze	<p>Team di reparto che si relaziona con tutto il resto del Gruppo come fornitore interno di servizi. Il focus è sugli obiettivi del team. Ultimamente il gruppo ha deciso di rivedere la logica con cui venivano fatte le valutazioni dei collaboratori per valorizzare la dimensione del team piuttosto che quella individuale. Ecco dunque che la valutazione non avviene più secondo obiettivi personali, ma a seconda del raggiungimento degli obiettivi del team. Questo è un elemento di rafforzamento delle interdipendenze e delle interfunzionalità.</p>
	Varietà e scopi	<p>Gli obiettivi sono condivisi e poi definiti dalla proprietà e dalla dirigenza. La condivisione è strumentale alla gestione del conflitto.</p>
	<u>Autonomia</u> ³¹	<p>L'autonomia è uno dei valori e delle competenze richieste ai collaboratori del Gruppo Loccioni. La</p>

³¹ In questa fase ci si limita a raccogliere una prima nota. la dimensione dell'autonomia sarà approfondita con schede metodologiche dedicate.

		configurazione organizzativa fondata sui team prevede che questi godano di ampi spazi di delega e si impegnino responsabilmente sul raggiungimento dei risultati.
--	--	---

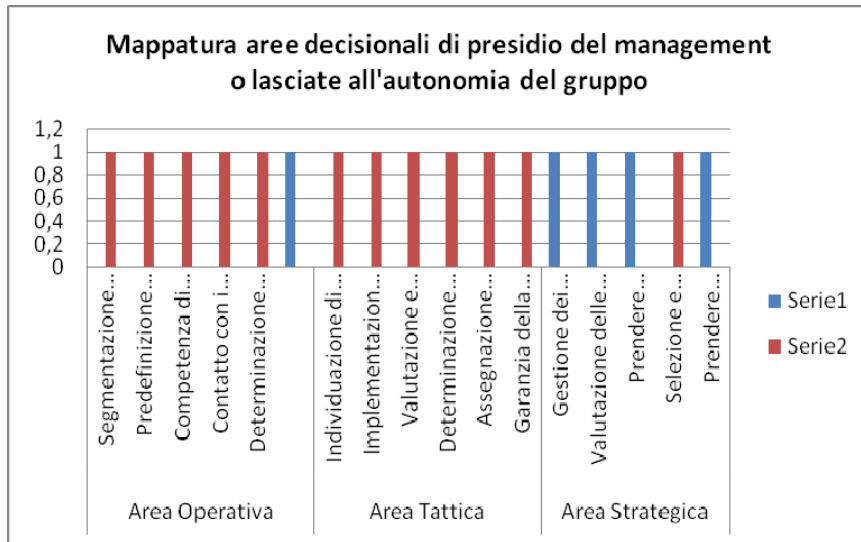
Organizzazione formale	Strutture: divisione del lavoro; rapporti gerarchici; centralizzazione/ decentramento	Il Team People è la microstruttura che porta avanti il reparto HR del Gruppo, funzione trasversale della struttura a matrice sopra presentata. Il team è composto da 4 risorse e da un Responsabile che veste però anche il ruolo di responsabile della linea auto motive. Ognuna delle risorse del team segue un processo della funzione HR. I processi in essere sono tra loro strettamente connessi. A collaborare con il team una risorse esterna di consulenza bene integrata che segue strettamente la progettazione formativa. Come per il resto del Gruppo, l'organizzazione è piatta e i rapporti non gerarchici.
	Sistemi di gestione: misurazione; performance e KPI; benefit e premi; compensazione e sistemi informativi	Monitoraggio della motivazione e della soddisfazione dei collaboratori attraverso indagini di clima. Il Gruppo Loccioni si è aggiudicato il <i>best place to work</i> . Nel 2010 è stata fatta una valutazione 360 dei 35 responsabili da parte dei collaboratori, alla quale ha risposto il 95% degli intervistati. La politica del Gruppo prevede stipendi nella norma, o appena più bassi della norma, e non è caratterizzata da forti politiche di benefit e premi. Il grande valore riconosciuto ai e dai collaboratori è il sentirsi parte del successo del Gruppo e di vivere significative esperienze professionali e di realizzazione personale. Altro elemento di valore e la grande cura nei confronti di interessi personali e delle famiglie (promozione degli hobby dei collaboratori e incoraggiamento; organizzazioni di incontri con le famiglie e di corsi di inglese, etc.)
	Staffing: selezione, reclutamento, formazione, promozioni	Le persone del Team People sono entrate in contatto con il Gruppo Loccioni secondo un iter diffuso nel gruppo che è quello sopra descritto di inserimento post diploma o post laurea. Solo uno di loro ha iniziato a collaborare con Loccioni come consulente esterno e dopo 11 anni è entrato a far parte in maniera ufficiale del Gruppo. I sistemi di carriera sono intesi soprattutto in termini di crescita professionale più che di ruolo, secondo modalità orizzontali.

Il livello di autonomia auspicato

AREA DECISIONALE		PRESIDIATO IN MODALITÀ PRESCRITTIVA	SOTTO IL PRESIDIO AUTONOMO DEL GRUPPO
Area Operativa	Segmentazione dell'attività lavorativa		X
	Predefinizione degli obiettivi del gruppo	X	
	Competenza di problem solving		X
	Contatto con i clienti e i fornitori		X
	Determinazione dei metodi di lavoro del gruppo		X
	Utilizzo di risorse con competenze differenti per il raggiungimento degli obiettivi	X	
Area Tattica	Individuazione di interventi che garantiscono un miglioramento della qualità		X
	Implementazione di processi di miglioramento organizzativo e apprendimento		X
	Valutazione e garanzia delle strumentazioni adeguate e degli strumenti di lavoro		X
	Determinazione dei periodi di interruzione delle attività		X
	Assegnazione quotidiana dei compiti da svolgere		X
	Garanzia della sicurezza		X
Area Strategica	Gestione dei problemi di performance dei singoli individui	X	
	Valutazione delle performance	X	
	Prendere decisioni su licenziamenti o allontanamenti dal gruppo	X	
	Selezione e ingresso di nuovi membri		X
	Prendere decisioni economiche	X	

Di seguito mostriamo il grafico di quanto rilevato.

Aree decisionali lasciati all'autonomia del gruppo e aree decisionali di presidio del management

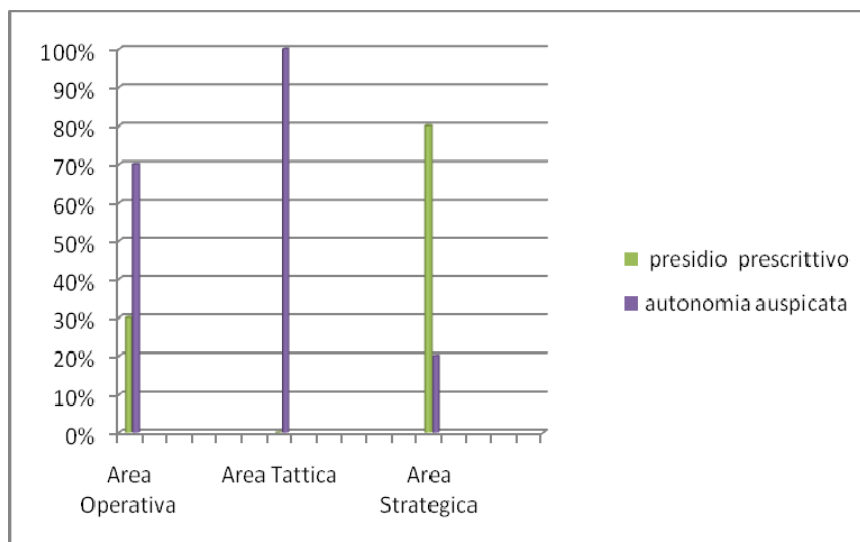


L'area decisionale che il management intende lasciare all'autonomia del Gruppo è soprattutto quella tattica. Il responsabile del team riporta come l'autonomia tattica sia quella maggiormente auspicata, ma non del tutto agita dal gruppo. Questa è dunque segnalata come area cruciale che richiede riflessioni e una crescita del team in termini non tanto di capacità valutativa ma in termini di capacità esecutiva. Il miglioramento, infatti, presuppone la partecipazione di molti; in questo senso la capacità di coinvolgimento e di mettere in esecuzione proposte di miglioramento è un'area di crescita. Il livello di autonomia auspicata nell'area decisionale operativa non è del 100%, ma di circa il 75%.

Questa apparente contraddizione trova spiegazioni nell'analisi delle contingenze in cui il Team People si trova ad operare oggi, ovvero quello di una riorganizzazione interna che ha visto l'arrivo di un nuovo responsabile e una ridefinizione delle linee guide del reparto HR.

La fase di cambiamento ha dunque comportato delle limitazioni all'autonomia operativa in favore di una ridefinizione di attività e obiettivi. Le attività sono state di recente riconfigurate, ma in termini di filoni, di processi di lavoro affidati al Team People. Le fasi e le attività quotidiane sono date all'autonomia del gruppo, nel rispetto della prescrizione delle linee guida che devono guidare le attività di ognuno e quindi degli obiettivi del team. Il manager del team riporta che è tendenza della direzione organizzare di frequente riunioni per parlare di People. A queste riunioni prendono parte i dirigenti, la proprietà e una o due persone del team a seconda della tematica in oggetto. Le riunioni sono state funzionali alla neo riorganizzazione del reparto, e quindi volute proprio per la definizione di linee guida e obiettivi. A tendere saranno meno frequenti e, consolidate le linee guida, verrà data maggior autonomia operativa al team. L'utilizzo di risorse con competenze differenti per il raggiungimento degli obiettivi esula dall'autonomia del gruppo e rimane presieduta dal management.

L'area strategica invece è quasi totalmente lasciata al presidio prescrittivo del management e della proprietà. Di seguito qualche commento di dettaglio, riportato per area decisionale ed emerso nell'intervista.



Il management mantiene sostanzialmente il presidio dell'ara decisionale strategica.

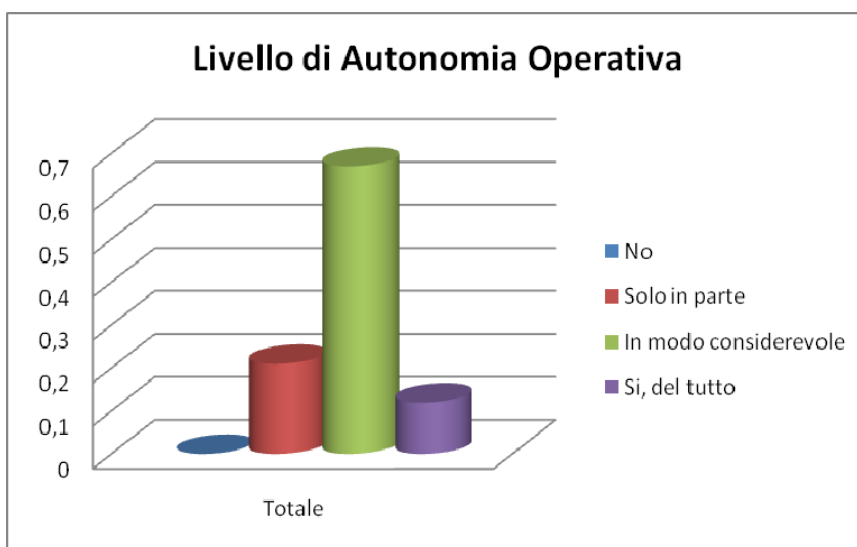
Unico punto che è dato all'autonomia decisionale del team è la selezione dell'ingresso di nuovi membri. Anche questa nota pare assolutamente in linea con la strategia del gruppo, vale a dire quella della centralità ricoperta dal capitale umano e dell'organizzazione stessa basate su una matrice e su team di reparto o di linea.

5.2.3 Il focus group con il Team People: misurazione del livello di autonomia e della capacità auto regolativa

A seguito di una breve presentazione del progetto di ricerca, il focus group è proseguito con una presentazione dei partecipanti e delle attività che svolgono. A seguire ad ognuno dei partecipanti sono state somministrate le 4 schede previste dal piano metodologico. Ogni partecipante ha compilato la scheda individualmente e in un secondo momento si è aperto un dibattito sui punti che più avevano colpito o su risposte diversificate. Vediamo più in profondità quanto emerso.

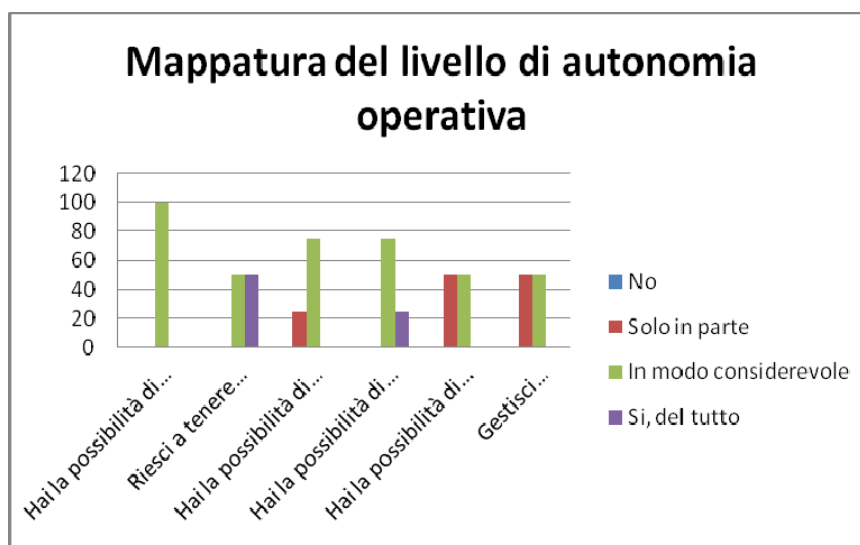
Livello di autonomia operativa

L'autonomia operativa del team è abbastanza alta. Nemmeno in un caso è stato risposto "no"; nella maggior parte dei casi (67%) le risposte sono state "in modo considerevole". I membri del team hanno risposto "solo in parte" nel 21% dei casi e "sì, del tutto" per il restante 12%.



Il dato non è del tutto in contraddizione con il livello di autonomia operativa auspicato dal management e rilevato nella fase di indagine precedente: risorse neoinserte e riorganizzazione del reparto hanno abbassato il livello di autonomia operativa del gruppo in favore di una ridefinizione della rotta d'azione. Le domande che segnalano un minor livello di autonomia riguardano, infatti, la definizione degli obiettivi, dato in linea con il livello di autonomia auspicato in questo senso; i margini di azione nella risoluzione dei problemi; la gestione dei contatti che per alcuni versi è filtrata dal responsabile, specie per le due risorse più giovani.

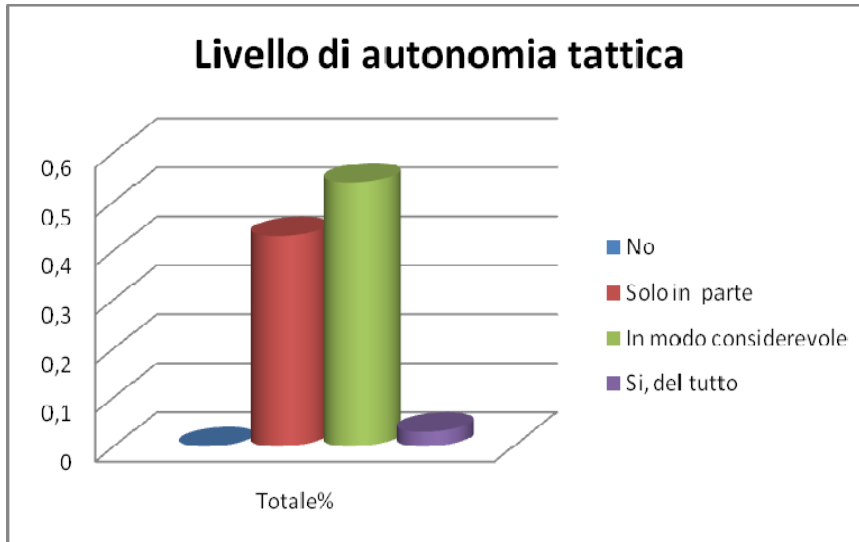
Dalla discussione è emerso che le due risorse con più alta anzianità aziendale sono quelle che hanno risposto di avere un livello di autonomia operativa considerevole. Le due risorse più giovani hanno invece risposto in maniera più diffusa "solo in parte". Il dato potrebbe essere letto proprio come conseguenze della minore permanenza in azienda: in uno dei due casi si tratta infatti di una risorsa inserita da meno di un anno.



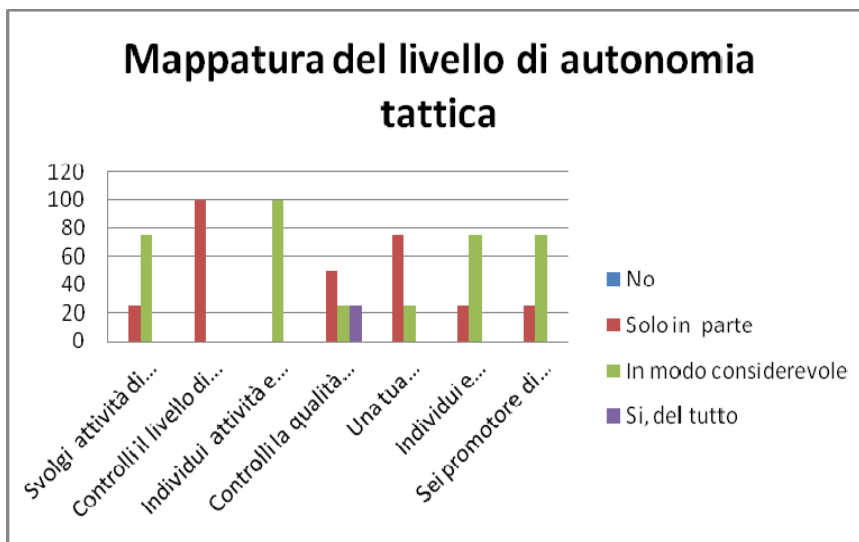
Il livello di autonomia tattica

Dall'intervista al management è emersa una totale delega al team dell'area decisionale tattica, auspicando dunque il massimo livello di autonomia.

Dal focus group emerge anche in questo caso un buon livello di autonomia, dove però, dato il massimo livello di autonomia auspicata, i margini di upgrading sono più ampi e le aspettative del management non del tutto soddisfatte.



Nel 43% dei casi infatti il team ha ritenuto di rispondere “solo in parte”, denunciando una difficoltà oggettiva nel valutare la produttività del proprio lavoro, nel controllare con metodo la qualità di quanto realizzato, nella capacità di incidere sul sistema in maniera diretta.

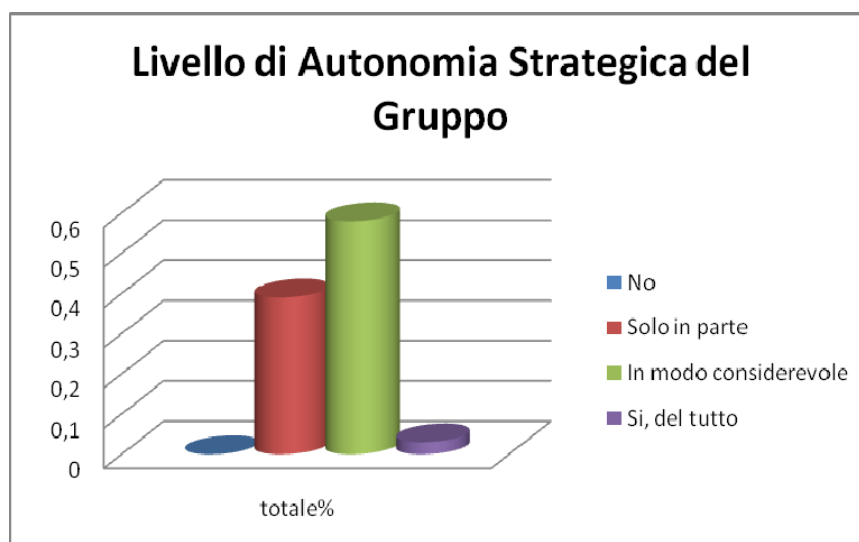


Il team si definisce autonomo solo in parte, in maniera omogenea, proprio nella possibilità di contrallare i livelli di produttività quotidiana. Al contrario, la possibilità di individuare autonomamente attività e compiti da svolgere quotidianamente (gestione delle priorità in accordo con gli obiettivi del gruppo) è presente in modo considerevole per tutti i membri del team.

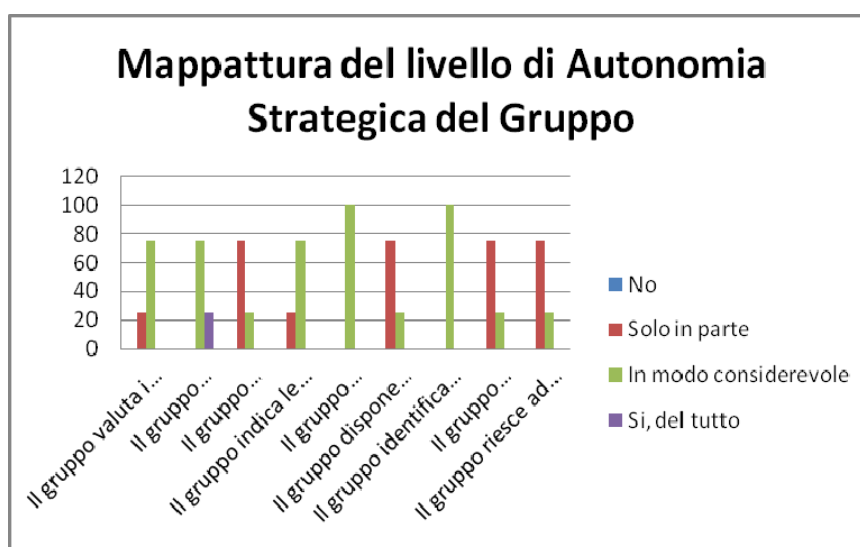
La domanda che riporta la maggior disomogeneità delle risposte riguarda la possibilità di controllare in maniera autonoma la qualità di ciò che si realizza. Tale disomogeneità sembra poter essere legata alla professionalità e all'anzianità aziendale dei membri del team: per le due risorse più giovani e con meno esperienza questa si realizza solo in parte.

Il livello di autonomia strategica

Il livello di autonomia strategica è l'area di autonomia meno sviluppata del team. Quanto emerso dalla misurazione dell'autonomia strategica è in leggera contrapposizione con quanto emerso dall'intervista al responsabile del team, che affidava quest'area decisionale quasi interamente al presidio del management.



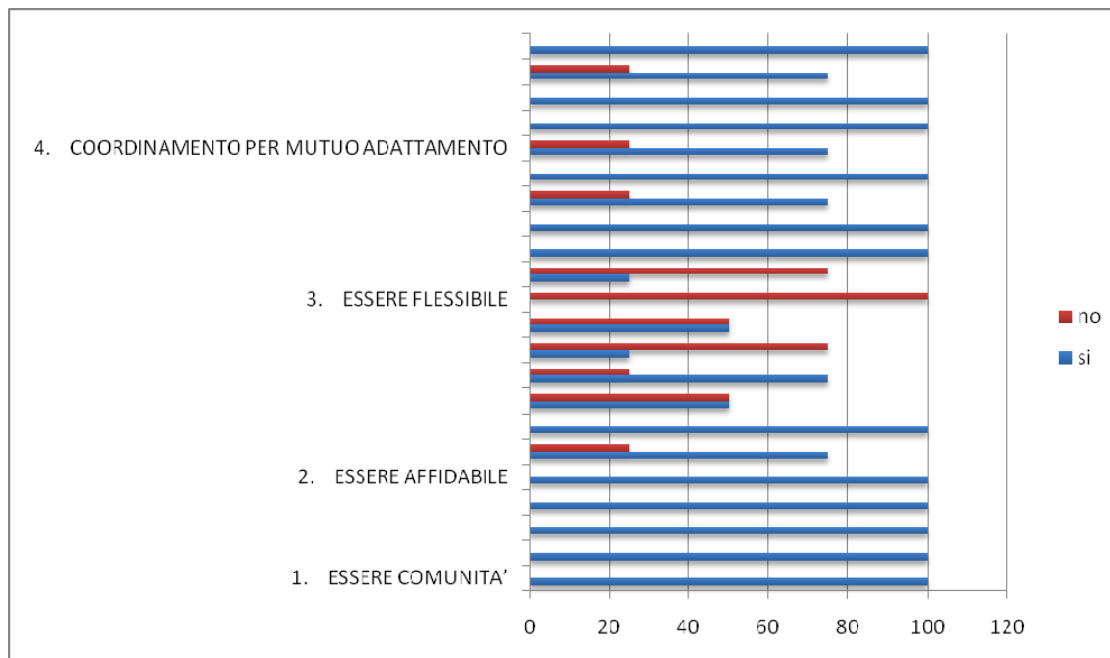
Il focus group con il Team People ha rilevato che il livello di autonomia strategica è considerevolmente alto nel 58% dei casi, mentre il team si ritiene solo in parte autonomo nel prendere decisioni strategiche nel 39% dei casi. Il team, infatti, ritiene di essere considerevolmente autonomo nel determinare quali attività sono necessarie e quali no per il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti dal gruppo stesso e nell'identificare le attività che potrebbero recare danno economico all'intera organizzazione. Ritiene, invece, di essere autonomo solo in parte soprattutto nel determinare le aree di possibile avanzamento, intervento e miglioramento delle performance dei suoi singoli membri, nel disporre di strumenti adatti per valutare la propria performance nel complesso, nel determinare la necessità di training del gruppo e dei suoi singoli membri, nell'agire anticipatamente per evitare l'insorgere di situazioni problematiche.



Autoregolazione

La scheda relativa alla capacità autoregolativa del gruppo è quella che ha suscitato maggior interesse nel team. Lo strumento è stato infatti apprezzato e considerato di

grande supporto per stimolare la capacità riflessiva e autovalutativa e aumentare la propria consapevolezza.



Come si evince dal grafico, il team gode di una buona capacità autoregolativa. Si identificano due aree di miglioramento, che se sviluppate aumenterebbero le performance del team stesso, ovvero: la capacità di essere affidabile e quella di essere flessibile. Il team ha dichiarato in maniera omogenea di non essere consapevole del potenziale conoscitivo dei suoi singoli membri e quindi di non essere in grado di valorizzarlo per il raggiungimento degli obiettivi. Il team non è in condizione di richiedere training e upgrading conoscitivo per fronteggiare situazioni emergenti. Il team ritiene di non essere del tutto consapevole di ciò che potrebbe dare origine a situazioni inaspettate e l'atteggiamento proattivo nell'identificazione di eventuali situazioni di rischio è poco diffuso. Non esiste una *collective memory*, né sono presenti strumenti e momenti organizzativi formalizzati per la condivisione delle esperienze e l'apprendimento organizzativo. Infine, il team ritiene che andrebbe maggiormente sviluppata la capacità di rendere le informazioni accessibili, chiare e condivise.

Il punto di forza del team, in linea con la strategia e la cultura del gruppo, è il sentirsi una comunità tesa ad un obiettivo comune.

Conclusioni

L'analisi ha dimostrato una certa corrispondenza tra il livello di autonomia auspicata del team e quello agito. L'unica leggera incongruenza con quanto ritenuto dal management è relativa all'autonomia strategica che pare sovrastimata dal team, a significare che il gruppo ritiene di avere visibilità e capacità d'azione allargate anche alla dimensione strategica. Questa incongruenza andrebbe meglio analizzata cercando di comprenderne le motivazioni sottostanti e di allineare aspettative e possibilità tra proprietà, management e gruppi di lavoro.

Dall'analisi emerge una forte congruenza tra dinamiche ambientali, strategia del Gruppo Loccioni, configurazione organizzativa, cultura e livello di autonomia del team. L'organizzazione per gruppi di lavoro trasversali per competenze permette lo sviluppo di innovative soluzioni su misura in diversi settori, dai prodotti per la casa ai processi di automazione, dalle reti di telecomunicazione a quelle di controllo ambientale ed energetico.

Il Gruppo ha scelto di posizionarsi sul mercato con soluzioni customizzate e personalizzate, di investire in innovazione in maniera anticiclica e di fornire soluzioni volte al risparmio. Inoltre, ha scelto di instaurare relazioni strategiche con pochi clienti, grandi e leader sul mercato. La cultura del Gruppo è volta a favorire lo spirito di responsabilità e imprenditorialità di tutte le sue risorse, promuovendo la crescita di giovani professionisti che scelgono il Gruppo Loccioni come organizzazione spinta all'innovazione e alla crescita di neodiplomati e neolaureati. La struttura organizzativa più idonea ad abbracciare questa cultura e a favorire la strategia è quella a matrice, struttura che incrocia i reparti dedicati alle funzioni trasversali del Gruppo Loccioni con le linee di business e dei clienti. Le microstrutture che compongono la matrice sono

team permanenti che con un alto livello di autonomia operativa e tattica si impegnano al raggiungimento degli obiettivi.

Il Gruppo Loccioni come organizzazione team based, fonda il proprio successo sulle capacità realizzative dei team che sono pensati per essere:

- volti all'obiettivo;
- autonomi;
- responsabilizzati.

I team, autonomi e autoregolati consentono:

- l'orientamento all'obiettivo;
- l'inserimento di giovani e la valorizzazione della loro intraprendenza in team di lavoro su commesse;
- la condivisione delle conoscenze.

L'organizzazione team based del Gruppo e l'autonomia dei gruppi di lavoro consentono a Loccioni di agire non in ottica industriale ma in ottica *customer oriented* godendo del favore di commesse grandi e economicamente consistenti. Per realizzarle e giungere dunque all'obiettivo, i gruppi di lavoro sono:

- capitale che produce prodotti e quindi profitto;
- la modalità organizzativa per valorizzare il contributo dei singoli individui (il risultato del team è superiore alla somma dei risultati dei singoli);
- orientati al cliente visto come collaboratore che incide sul raggiungimento dell'obiettivo;
- capaci di cogliere opportunità nuove;
- complici del successo o dell'insuccesso del Gruppo e quindi del loro futuro lavorativo;
- orientati alla soluzione e non alla ricerca dei capri espiatori;
- dotati di fiducia, rispetto per gli altri, abilità comunicative, disponibilità, concentrazione, preparazione, determinazione, spirito di iniziativa e flessibilità;

- guidati dai responsabili che hanno il compito di prendersi cura dei loro gruppi e di farli crescere;
- spronati a sviluppare le proprie attitudini, utilizzandole al meglio a beneficio del team;
- lontani dall'accontentarsi di spiegazioni semplificatrici della realtà.

La capacità performativa del team risiede in primis nel suo sentirsi comunità e nel coordinamento per adattamento reciproco. Permangono delle aree di sviluppo per i team specie in riferimento all'essere flessibili e affidabili.

Il gruppo di lavoro che ha partecipato al focus group ha apprezzato soprattutto la scheda relativa alla capacità autoregolativa, valorizzando lo strumento come una check list di consapevolezza organizzativa e autovalutazione delle performance.

5.3 Il team *Decreti Penali di Condanna*: un team temporaneo, autonomo e autoregolato per il change management strutturale degli Uffici Giudiziari della Regione Lombardia

Nell'ambito del progetto *Innovagiustizia*, progetto di respiro europeo che ambisce, attraverso una committenza regionale, alla riorganizzazione degli Uffici Giudiziari, nel caso specifico degli Uffici della Regione Lombardia, è stato creato il gruppo di lavoro sui decreti penali di condanna, un gruppo di lavoro temporaneo, autonomo e autoregolato, nato per soddisfare l'esigenza di porre rimedio a un problema da tempo presente nell'organizzazione di riferimento, ovvero semplificare e ottimizzare il processo di lavorazione dei procedimenti giudiziari per decreto penale.

In questo caso, la metodologia di analisi, diagnosi e sviluppo dei gruppi di lavoro autonomi è stata utilizzata in fase progettuale, dimostrandosi una valida linea guida per definire i margini entro cui il gruppo di lavoro temporaneo avrebbe agito e secondo quali modalità.

Il management di questo caso è rappresentato dal Comitato Guida del progetto *Innovagiustizia* degli Uffici Giudiziari di Monza. A comporre tale comitato direzionale sono stati il Presidente del Tribunale, il Procuratore della Repubblica, i coordinatori delle sezioni civili e penali, il Vice Procuratore Aggiunto, un giudice e un PM, i consulenti che hanno facilitato la realizzazione del progetto dietro committenza della Regione.

Il Comitato Guida, che per noi rappresenta dunque il management, con il supporto dei consulenti, ha definito l'approccio con cui il progetto *Innovagiustizia* avrebbe preso forma negli Uffici Giudiziari di Monza, decidendo di sposare l'approccio del Change Management Strutturale e attivando cantieri di lavoro che affrontassero problematiche organizzative concrete e circoscritte e che valorizzassero una visione sistemica degli uffici di Procura e Tribunale, guardando alle risorse come attori impegnati su un medesimo processo di lavoro. L'approccio del Change Management Strutturale ha posto in essere l'esigenza di capire come formare gruppi di lavoro

temporanei, composti da personale di Procura e di Tribunale, che in maniera autonoma si impegnassero, coordinandosi tra loro, alla realizzazione degli obiettivi di miglioramento ad essi affidati. Dato il contesto, caratterizzato da una cultura normativa e prescrittiva più che organizzativa, da una visione del lavoro a compartimenti e non per processo, dalla concreta separazione tra Procura e Tribunale, seppur agenti sul medesimo servizio e sui medesimi processi di lavoro, la netta separazione tra giudici e cancellieri e la ancor più formalizzata gerarchia della Procura hanno reso la volontà di formare e attivare gruppi di lavoro temporanei e autonomi una vera sfida. Il Comitato Guida, dunque, avvalendosi del supporto dei consulenti, ha ragionato sulla metodologia proposta, affiancandola a quella del Change Management Strutturale per progettare questi gruppi di lavoro autonomi e temporanei e governarne le performance.

Il gruppo autonomo e temporaneo oggetto del caso è stato progettato e attivato per intervenire sul processo di lavorazione dei procedimenti per decreto, da tempo afflitto da criticità e caratterizzato da un significativo arretrato. Il Comitato Guida, ha fatto sì che il gruppo fosse composto da personale della Procura e del Tribunale, sia amministrativo che giuridico. Il gruppo ha ragionato tenendo presente la scarsità di risorse disponibili e ha individuato, di comune accordo tra le due organizzazioni, alcuni accorgimenti e modalità operative utili al miglioramento del processo organizzativo esistente ottenendo di fatto significativi risultati.

Di seguito illustreremo il lavoro svolto dal gruppo di lavoro autonomo e temporaneo *Decreti Penali di Condanna*.

5.3.1 L'ambito di intervento del gruppo di lavoro

La soluzione organizzativa definita dal gruppo di lavoro temporaneo per la gestione dei decreti penali è stata la definizione di una procedura che prevede la redazione del "Provvedimento di decreto penale" attraverso un modello standard che, usufruendo di una tecnologia abilitante detta Modulario, viene definito in Procura e arriva all'ufficio

GIP già redatto e completo di tutte le informazioni necessarie e fondamentali. La procedura prevede chiaramente che sia a totale discrezione del GIP accettare o rigettare quanto definito dal PM.

In particolare, nel decreto emesso dal PM risultano già presenti i *dati dell'imputato, i dati del difensore, le motivazioni della pena, l'indicazione della pena con sottospecificazione della sua determinazione, l'indicazione dell'ordine, lo spazio per le firme*. I campi "aperti" alla compilazione saranno invece *i dati di registrazione del decreto, i numeri di r.g. (r.g.n.r.; r.g. GIP.; reg. dec. pen.; reg. rec. crediti), le informazioni riguardanti un'eventuale opposizione, le informazioni relative al passaggio in fase di esecuzione, l'indicazione del GIP assegnato*. A ciascun documento è allegata inoltre una nota istruttiva rivolta al condannato e contenente le istruzioni dettagliate per il pagamento della pena; il modulo per l'eventuale richiesta di rateizzazione; l'elenco di citazione dei testi.

L'individuazione di tale soluzione organizzativa ha condotto alla definizione di un protocollo di intesa tra Procura e Tribunale di avere l'obiettivo di rendere maggiormente efficace la procedura per l'emissione e la gestione dei decreti penali di condanna.

Il protocollo, che racconta di un nuovo processo di lavoro, ha in sé gli elementi per portare ad un recupero di efficacia e ad un risparmio di energie lavorative lungo l'intero iter procedurale, dalla richiesta, all'esecuzione del provvedimento di decreto penale di condanna. La realizzazione di tali benefici è stata resa effettiva da una fase di monitoraggio della soluzione proposta che ha portato all'affinamento della soluzione individuata, alla sua diffusione e alla condivisione generalizzata di un nuovo approccio prima assente negli Uffici Giudiziari: la cultura dell'apprendimento e del miglioramento continuo.

L'introduzione del nuovo processo di lavoro, l'utilizzo di un modulo standard di DP e di uno strumento software per la redazione (Modulario) consentono di:

- supportare la compilazione dei documenti velocizzandone i passaggi più ripetitivi e non discrezionali;
- ridurre il numero di interrogazioni di controllo in Re.Ge, avendo un'interazione diretta con lo stesso;
- guidare nella compilazione delle motivazioni seriali e dell'indicazione delle pene che ne conseguono;
- ampliare e irrobustire le possibilità di delega al personale di Polizia Giudiziaria della compilazione dei moduli;
- velocizzare la lettura dei documenti e il ritrovamento delle informazioni essenziali;
- migliorare la qualità dei documenti elaborati – e quindi del servizio – rendendo la stesura dei decreti meno incline all'errore materiale o all'omissione informativa.

La soluzione ha impattato fortemente sul lavoro della Procura e delle Cancellerie. Il processo di gestione dei DP è cambiato in alcune attività critiche: i decreti penali non sono più smistati tra DP *compilati* e DP *da compilare* e poi assegnati ai GIP, ma arrivano in Cancelleria già tutti compilati e predisposti per la visione e la decisione del GIP (sottoscrizione o rigetto della richiesta). I DP compilati secondo questo standard arrivano quindi già completi di *tutte le informazioni dell'imputato e del suo difensore, motivazioni, pena e sottospecificazione della determinazione della pena*. GIP e cancellieri devono dunque impegnarsi per agire il loro ruolo "originario", riportandolo alla dimensione ad esso competente. Ciò significa che il lavoro di verifica e ricerca delle informazioni necessarie per l'emissione dei decreti è soltanto nella prassi di lavoro dei cancellieri, senza che questo comporti una interlocuzione con i GIP, specie rispetto ad eventuali errori materiali. Da parte loro, i GIP hanno invece la responsabilità di verificare le motivazioni e la pena riportate nel DP ricevuto dalla Procura, di rigettarlo o accettarlo (mediante la firma del DP, che solo a quel punto diventa provvedimento).

Nel caso di provvedimento rigettato, la procedura organizzativa si conclude e deve ripartire con una nuova azione penale da parte del PM incaricato.

Per comprendere meglio le modalità con cui ha agito il gruppo di lavoro, pare necessario illustrare le esigenze da cui ha avuto origine il processo di cambiamento nello specifico settore della giustizia della Pubblica Amministrazione. Infatti le modalità con cui tale processo può essere avviato sono diverse, e nel caso specifico sono state quelle del Change Management Strutturale.

5.3.2 Il Change Management nel settore pubblico

Gli Uffici Giudiziari possiedono una loro irripetibile specificità dal punto di vista organizzativo, mantenendo però alcune caratteristiche comuni al settore della Pubblica Amministrazione:

- gli scopi sono di regolazione sociale e di fornitura di servizi;
- l'organizzazione è definita per legge;
- il rapporto di lavoro è pubblico;
- sono un costo nel bilancio dello Stato e non un ricavo, e così via.

Da anni è in corso una forte pressione per attivare processi profondi di cambiamento delle Pubbliche Amministrazioni, viste nelle loro caratteristiche differenti e nelle loro specificità (Butera e Dente, 2008). Anche in Italia è maturata da parecchio tempo la convinzione che non solo le amministrazioni che gestiscono servizi pubblici in senso stretto (dall'ordine pubblico all'educazione), ma anche quelle che svolgono attività di regolazione o di certificazione (si pensi alle Camere di Commercio, alle autorizzazioni ambientali, ecc.), quelle che erogano finanziamenti ed incentivi (la cooperazione allo sviluppo, ad esempio), e persino quelle che di fatto supportano l'indirizzo politico in un contesto di governance multilivello (si veda il caso del Dipartimento delle Politiche di Sviluppo e Coesione) possono e devono essere oggetto di interventi di riorganizzazione in modo da migliorarne la performance, garantire risparmi di costo e assicurare lo sviluppo del capitale umano che quasi sempre rappresenta la principale risorsa delle politiche pubbliche. Si sono sviluppati progetti di cambiamento di successo, sia a livello di Amministrazione centrale dello Stato come

quello dell'agenzia delle Entrate, dell'INPS, del Dipartimento dello Sviluppo, sia a livello di amministrazioni locali come la Regione Emilia Romagna, il Comune di Imola, di Verona, di Reggio Emilia e molti altri.

Le strade seguite sono state diverse, ma afferibili a due modelli di cambiamento: il *cambiamento ordinamentale* e il *cambiamento processuale*.

Vediamoli.

5.3.2.1 Il cambiamento ordinamentale

Il *modello ordinamentale di cambiamento* (il più antico e diffuso nei Paesi occidentali di cultura tedesca, francese e italiana) parte dall'assunto che il sistema cambia quando è varata una legge che ne modifichi l'assetto. Considera la legge come unica fonte del cambiamento e considera tutto ciò che sta a monte come il processo di elaborazione delle politiche e delle strategie (una premessa delle leggi) e quello che è a valle come una mera attuazione del dettato normativo. Il modello *ordinamentale* si basa sull'idea della riforma: leggi, ordinamenti di servizio, regole, organizzazione istituzionale viste come rivoluzione e come palingenesi. Esso si concentra sul grado di innovazione e appropriatezza del disegno (magari maturato per decenni di dibattiti politici, elaborazioni o sperimentazioni), sulla vittoria delle forze favorevoli e sulla sconfitta di quelle ostili, in campo. È associato all'idea che i processi reali saranno sospinti dalla forza della riforma, insomma che "l'intendenza seguirà".

Tuttavia, vi sono almeno sette ragioni che spiegano perché il cambiamento non può avvenire solo per effetto di norme o di innovazioni tecnologiche/ procedurali.

1. È assai più facile cambiare la norma o la tecnologia che non cambiare i processi reali di un'organizzazione: la politica e la legislazione devono andare veloce e pensano di non potersi perdere dietro alla molteplicità del reale e ai tempi della sua trasformazione. **Spesso gli "innovatori" e gli attori del cambiamento ignorano o sono indotti a ignorare la natura complessa delle organizzazioni. Le organizzazioni non sono ordinamenti giuridici che funzionano come delle macchine.** La norma

può consentire di modificare certamente uno dei tre livelli in cui si manifesta una Pubblica Amministrazione, quello istituzionale (la configurazione giuridico-formale), mentre non riesce per sua natura a modificare né il livello organizzativo (processi, servizi, competenze professionali, sistemi professionali, meccanismi operativi e di coordinamento, ecc.) né quello comportamentale (le cognizioni e i comportamenti sottostanti alle pratiche). Le tecnologie creano le condizioni per il cambiamento, ma da sole non cambiano mai niente, a meno che i tecnologi intervengano sui due livelli di organizzazione senza dirlo né dividerlo.

2. Il cambiamento impatta sul “sistema operativo”, che include sia l’uso sia l’abuso che i membri dell’organizzazione ne fanno. Spesso la disfunzione organizzativa porta vantaggi ad alcuni soggetti dotati di potere, interni o esterni all’organizzazione, e questo ostacola il cambiamento.
3. L’“organizzazione reale” non è modificabile per editto, poiché è data sia dall’organizzazione formale che dall’organizzazione di fatto, dalla cultura, dalle prassi di lavoro, dalle comunità, dalle condotte professionali, ecc. Tali elementi, in condizioni “normali”, convivono tacitamente, ma spesso si propongono come modelli divergenti o opposti, rendendo difficile il cambiamento.
4. La “dipendenza da percorso” (*path dependence*) influenza il funzionamento dell’organizzazione: essa, infatti, dipende dall’ambiente nel quale opera, dalle persone, dalla sua storia, dal percorso storico e dall’eredità del passato. Organizzazioni simili, ma in luoghi diversi e con storie e persone diverse, risponderanno in modo diverso a uguali stimoli. Ad esempio, due grandi istituti previdenziali, uno con lunga tradizione e un altro di recente costituzione, seguiranno percorsi diversi a seguito di una nuova legge o regolamento.
5. Le organizzazioni sono *embedded*, ossia sono immerse in un ordine sociale e culturale più ampio, differenziate per territori, tempo, situazione economica, situazione politica, rapporti istituzionali, rapporti sindacali. Le soluzioni sono

raramente importabili da altri contesti (organizzativi e geografici) ed *ipso facto* implementabili nelle organizzazioni di casa propria.

6. Non bisogna, poi, dimenticare la cultura. Molti studiosi, osservatori, esponenti politici attribuiscono molti problemi delle inefficacie e inefficienze dell'amministrazione ad un sistema di valori e di cognizioni inadeguato, ma largamente condiviso sia nella burocrazie che nella politica.
7. Infine, la complessità del circuito fra potere, risorse e apprendimento nei grandi cambiamenti spesso genera un'inerzia che ostacola il raggiungimento dei risultati attesi, malgrado investimenti il più delle volte ingenti, relativi ad assetti di potere, impiego di risorse materiali e conoscitive, processi di formazione (Minelli e Rebora, 2007).

5.3.2.2 Il cambiamento processuale

Al contrario di chi ritiene che "la riforma dell'amministrazione" consista unicamente nella trasformazione della legislazione vigente, il modello processuale di cambiamento assume che il successo non sia rappresentato dall'approvazione di una legge, ma solo quando i diritti sono stati effettivamente garantiti e i servizi sono stati effettivamente migliorati, quando è stata attivata effettivamente una responsabilizzazione dell'amministrazione, quando un sistema di regolazione ha raggiunto i suoi obiettivi, quando si è realizzata una sufficiente armonizzazione fra innovazione nel servizio, organizzazione, tecnologia, gestione delle risorse umane e l'amministrazione abbia ridotto i suoi costi, quando si è sviluppata fiducia e consenso.

Molti cambiamenti processuali sono avvenuti in assenza di nuove leggi e regolamenti, ma hanno concentrato buona parte dell'attenzione e delle risorse sulle azioni in grado di fare avvenire realmente il cambiamento nelle singole amministrazioni. Nel settore pubblico sono state applicate, in via sperimentale, soluzioni organizzative, gestionali, tecnologiche in alcuni contesti selezionati, con

l'attesa che, raggiunto il successo, tali soluzioni possano poi essere esportate e diffuse in altri contesti anche mediante il ricorso a strumenti normativi di portata generale.

Alcune lezioni in questo senso si possono trarre da casi internazionali di programmi di cambiamento, in particolare il Next Steps inglese e il Reinventing Government americano. In questi casi è stato adottato un *modello processuale di cambiamento* che definisce programmi che tendono ad incidere positivamente sui risultati funzionali attesi e sui vari fattori che compongono i sistemi oggetto di cambiamento (processi di servizio, organizzazione, tecnologia, sistemi di gestione, cultura) e che, soprattutto, specifica con attenzione le modalità attraverso le quali è possibile assicurare una effettiva realizzazione anche assicurandosi l'adesione e/o la partecipazione del personale allo sforzo di riorganizzazione. Siamo di fronte a programmi di cambiamento assai diversi fra loro, ma che hanno in comune alcuni tratti interessanti che interessano ai fini della discussione:

- ideazione di progetti pilota con l'ambizione di diffondersi;
- ricerca di obiettivi di miglioramento ambiziosi;
- obiettivi raggiunti di forte riduzione della spesa pubblica;
- miglioramenti effettivi delle prestazioni delle Pubbliche Amministrazioni, sia nella capacità regolatoria sia nella qualità dei servizi sia nei costi;
- ricerca di trasparenza, consenso e partecipazione dei cittadini e degli addetti alle amministrazioni.

Tali programmi avevano un'"anima" e comunicavano messaggi. Essi hanno promosso progetti lungo tre assi di fondo:

- *obiettivi sfidanti* assegnati alle Pubbliche Amministrazioni coinvolte nel programma, ad esempio "creare un'amministrazione che lavori meglio e costi meno e recuperare fiducia nell'amministrazione", come nel caso americano;
- *principi di organizzazione* suggeriti come preferibili, ad esempio identificare i clienti interni ed esterni, lavorare in team, reingegnerizzare non automatizzare i processi,

ridisegnare i job assegnando maggiori responsabilità alle persone, spostare il controllo sulla front line;

- *linee guida* assegnate ai progetti di cambiamento, ad esempio orientamento alla missione, ai cittadini, ai risultati, ai processi, ecc.

L'assunto da cui partire per abbracciare l'approccio del cambiamento processuale è che le difficoltà di cambiamento e innovazione di molte Pubbliche Amministrazioni italiane raramente sono il frutto di leggi sbagliate o tecniche inadeguate, ma il più delle volte della mancata innovazione, progettazione e gestione del cambiamento nelle organizzazioni delle singole Pubbliche Amministrazioni.

I casi di cambiamento processuale attivano processi virtuosi per:

- **ripensare il "cosa"** (ossia la concezione dei sistemi di regolazione e dei servizi da quelli educativi, a quelli sanitari, a quelli di welfare, a quelli di promozione economica, di amministrazione della giustizia ecc., in una parola, la missione complessiva delle amministrazioni stesse);
- **comprendere meglio il "chi"** (ossia identificare e ascoltare i bisogni degli utenti finali, come la segmentazione e l'individualizzazione dei servizi, la citizen care, la verifica della citizen satisfaction, ecc., ma anche identificare i partner pubblici e privati da coinvolgere nel processo);
- **potenziare il "come"** (ossia organizzare i processi di servizio, progettare e sviluppare congiuntamente tecnologia, organizzazione e persone, allocare le attività all'esterno o all'interno della amministrazione per ottimizzare efficacia, efficienza, tempi, sostenibilità, ecc.).

La riflessione sui percorsi virtuosi del cambiamento nelle Pubbliche Amministrazioni evidenzia che il change management richiede per sua natura concentrazione di risorse e mobilitazione di attenzione in un contesto delimitato, dove vi sia rispondenza e proporzionalità di dimensioni tra le energie degli agenti del cambiamento attivabili e le forme di inerzia da superare: "non manca documentazione di come il tasso di

fallimento dei progetti di cambiamento formalizzati e condotti all'interno delle organizzazioni di tutti i paesi e di tutti i tipi sia alto, vicino o superiore al '70% (Angehrn-Atherton, 1998; Beer-Nohria 2000; Zackrisson-Freedman 2003). La cause di questi fallimenti non sembrano tanto legate alla forza delle spinte esterne che premono per il cambiamento, quanto a ragioni interne alle organizzazioni: la difficoltà di integrare i diversi apporti, la prevalenza di approcci settoriali, la confusione dei linguaggi e delle culture professionali coinvolte (Jensen, 1997), l'insufficiente sostegno del top management, le attese eccessive e non realistiche, la carenza di leadership" (Rebora, Minelli, 2007).

Tre sono i problemi chiave sulla praticabilità dei modelli processuali di cambiamento.

Il **primo** problema è quello degli attori del cambiamento. Una leadership strategica è indispensabile, ma è altrettanto indispensabile un ruolo attivo dei principali stakeholder.

Il **secondo** problema è quello della partecipazione. Le esperienze mostrano che i dirigenti e il personale delle amministrazioni sono una risorsa formidabile per attuare il cambiamento. Essi sono portatori di energia, conoscenze tecniche e del contesto, esperienze. La partecipazione non è solo un fatto socialmente e politicamente rilevante, ma è anche indispensabile per il successo del cambiamento (Dall'Aringa e Della Rocca, 1999).

Il **terzo** problema è quello della conoscenza e della diffusione delle innovazioni. La comunicazione rimane carente fra le diverse amministrazioni e non raggiunge il grande pubblico. Insufficienti sono anche gli strumenti interpretativi per comprendere come sono stati condotti i cambiamenti e in che misura le innovazioni introdotte hanno generato davvero risultati.

Alla luce di queste considerazioni, appare chiaro il valore di gruppi di lavoro temporanei che godano di sufficienti margini di autonomia e siano messi in

condizione di poter autovalutare le proprie performance, che sappiano cioè autoregolarsi.

Diversi approcci metodologici si candidano a proporre modalità di cambiamento processuale e delle strutture della Pubblica Amministrazione. I più rilevanti sono: il Policy Approach (Dente, 1989, 1998), la Gestione Strategica del Cambiamento (Butera, 2003), l'approccio di Pianificazione Strategica basata sulla democrazia deliberativa (Bagnasco, Trigilia, Bobbio, Pichierri, Perulli, 2004).

Il Policy Approach adotta come unità di analisi una politica pubblica e gli scopi politici degli attori. Mette al centro dell'analisi i comportamenti degli attori e le loro reciproche interazioni, i loro obiettivi e le loro "razionalità d'azione". I progetti basati su questo approccio metodologico, adottati in molte città italiane, hanno evidenziato sia il potenziale di collaborazione fra Stato, Regioni, Enti locali, sia le potenziali alleanze fra imprese e associazioni imprenditoriali, università e centri di ricerca e Pubbliche Amministrazioni.

I processi di cambiamento della Pubblica Amministrazione basati sulle idee di democrazia deliberativa attivano progetti di analisi e di pianificazione strategica dei territori che coinvolgono gli attori di un territorio: questo ha per oggetto lo sviluppo locale e al tempo stesso le politiche e la struttura delle Amministrazioni.

L'approccio della Pianificazione Strategica Territoriale basata sulla democrazia deliberativa a sua volta rimprovera la limitata prospettiva di tempo, troppo breve sia per conseguire la composizione degli interessi sia per realizzare i cambiamenti progettati. Speculare è la critica rivolta alla Pianificazione Strategica: una prospettiva di dieci anni è troppo lunga.

Da più parti si auspica una "convergenza", una "alleanza" fra Policy Approach e Change Management e Pianificazione Strategica.

L'approccio integrato della Gestione Strategica del Cambiamento di una singola organizzazione tenta una convergenza del Change management e del Policy Approach

centrata non sulle metodologie (che sono e rimangono di matrice molto diversa) ma sui problemi veri (*goal and problem setting*) e sulle relazioni fra le diverse componenti di una committenza spesso in conflitto. L'approccio alla Pianificazione Strategica Territoriale potrebbe applicarsi invece a reti di imprese, amministrazioni e territori in una prospettiva di lungo periodo.

5.3.2.3 L'approccio proposto: il Change Management Strutturale

L'approccio proposto e utilizzato per favorire il cambiamento negli Uffici Giudiziari di Monza si basa su quattro dimensioni chiave:

1. La gestione di un cambiamento complesso richiede una visione sufficiente e condivisa della direzione e del paradigma principale del cambiamento. Non necessariamente è richiesta una architettura dettagliata, ma piuttosto una immagine proiettata in un tempo medio-lungo del modello a cui tendere e dei vantaggi che esso comporta per il sistema oggetto del cambiamento;
2. le analisi e la presa in carico dei campi di forza o dei campi organizzativi fra gli stakeholder del sistema è la seconda dimensione chiave che tende a finalizzare positivamente verso gli esiti del cambiamento;
3. la terza dimensione è il progetto: un processo che porta a costruire qualcosa che non c'era, un principio di realtà che può polarizzare le infinite varietà di atteggiamenti, di comportamenti, di pulsioni distruttive, di ostacoli, di contrattempi. Il progetto di una "cosa" (o di un insieme di cose), grande o piccola che sia, molto o poco innovativa, per l'approccio che presentiamo è il fattore strutturante e principale del cambiamento;
4. la quarta dimensione resa possibile dalle prime tre è la cooperazione, una caratteristica strutturale. Il processo di change management deve essere un processo di creazione di una organizzazione con performance, strutture e culture nuove e non solo un processo di gestione delle persone e di comunicazione. Barnard, uno dei padri delle moderne scienze del management, nel 1938 aveva per

primo compreso che è la cooperazione a fondare l'organizzazione e non viceversa. La gestione strutturale del cambiamento è quindi centrata sull'attivazione dei processi di cooperazione intrinseca, processi essenziali non solo per cambiare, ma per gestire. La cooperazione intrinseca giustifica e fa condividere le modifiche di poteri e privilegi, riduce lo sforzo per gestire dissensi e resistenze. Soprattutto, non richiede l'uso della forza, ma il dispiegamento della leadership.

Questo approccio implica:

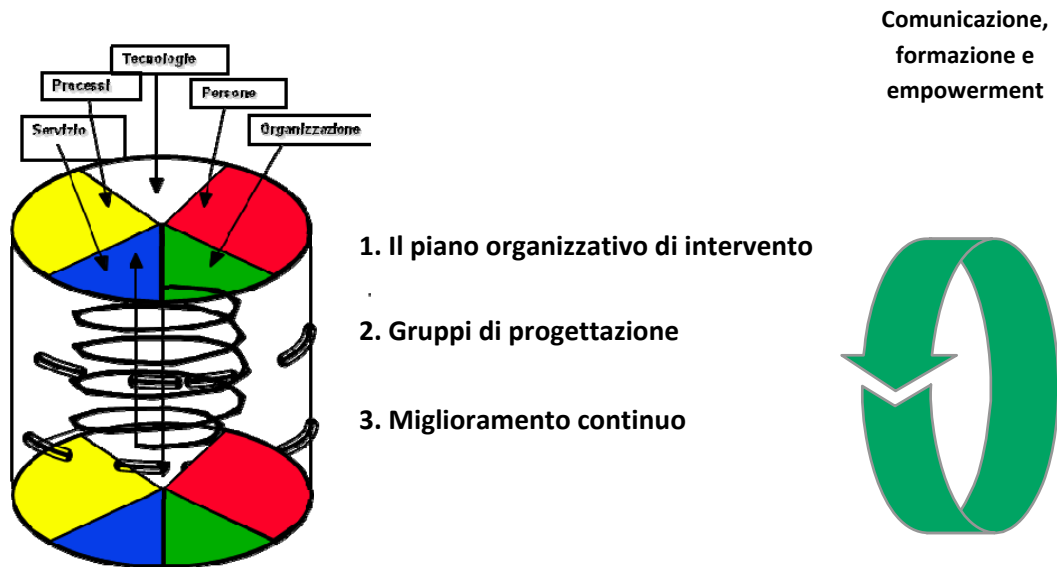
- il supporto e l'accompagnamento alla concezione di strategie riguardanti il contenuto e la qualità dei servizi, l'economicità di gestione, l'empowerment del personale e degli utenti, la valutazione dei risultati;
- l'accompagnamento a progettazione, sviluppo e realizzazione di architetture innovative e integrate di sistema (reti organizzative e unità organizzative) con riferimento a organizzazione, tecnologie, persone, cultura di aziende, amministrazioni, con soluzioni appropriate alle risorse e potenzialità dell'organizzazione;
- l'attivazione di progetti concreti che mostrino la realizzazione in pratica di nuovi paradigmi e che generino apprendimento e attivino diffusione;
- un percorso di miglioramento continuo basato sul forte coinvolgimento e apprendimento delle persone.

Change Management Strutturale è innovare, far accadere le cose, abilitare le persone a guidare e realizzare il cambiamento. Far parlare esempi, soluzioni, buone pratiche. Creare contagio e diffusione.

Il metodo prevede di elaborare in modo ricorsivo tre classi di attività:

1. un piano organizzativo complessivo (macrostruttura);
2. una serie di progetti pilota (microstruttura);
3. una attività di miglioramento continuo.

Il modello ricorsivo di change management-GICS©2007, Butera F.



Le tre attività si alimentano reciprocamente man mano che il progetto si sviluppa, generando un processo di sensemaking, di apprendimento e comunicazione interna e esterna. Non un piano astratto che deve essere realizzato top down, non progetti pilota isolati, non attività isolate di miglioramento, ma piuttosto un continuo scambio e apprendimento fra il Piano Organizzativo e i progetti specifici e attività di implementazione e di miglioramento diffuso nel sistema.

Ciò non avviene spontaneamente, ma è necessario che vi sia un “presidio manageriale e professionale del cambiamento” che assicuri tale processo di sensemaking, ossia faccia diffusione e comunicazione interna ed esterna, che si impegni a dare un senso generalizzabile alle esperienze concrete e alle best practice, valuti gli impatti economici e sociali, comprenda e regoli l’impatto sulle funzioni del sistema. Questo presidio viene assicurato da un Comitato Guida di grande autorevolezza, da un gruppo di innovatori/evangelisti, da Gruppi di Progetto misti di persone interne e consulenti e da un centro di internal consulting, che continui a operare oltre il progetto e assorba tutta la competenza della consulenza che lo aiuterà a crescere e gli trasferirà il suo know-how e la propria legittimazione.

Il cambiamento richiede quindi una organizzazione ad hoc rispetto a quella ordinaria. I membri di questa organizzazione sono selezionati in base alla loro disponibilità e capacità di guidare e attuare cambiamenti, indipendentemente dal loro livello e dalla loro collocazione gerarchica formale. Essa non è una organizzazione rappresentativa ma di spinta e guida.

I progetti vengono sviluppati a partire da problemi e obiettivi concreti. Si fa un forte riferimento ad altre esperienze. Si perviene a un concept innovativo condiviso, risolvendo in anticipo differenze di visione e dissensi. Solo in ultimo si inizia a condurre attività di analisi e progettazione di dettaglio.

Il Change Management coinvolge, attiva energia e genera condivisione e partecipazione, e supera resistenze. Ciò avviene attraverso tre principali classi di azioni:

- 1. La gestione del campo organizzativo.** Il campo organizzativo è il campo di forze composto da tutti i soggetti coinvolti nella realizzazione di specifici processi. Viene attivata la partecipazione degli stakeholder, per il successo del cambiamento e per valorizzare le risorse di intelligenza, passione e competenza presenti nell'ente. I soggetti collettivi interni ed esterni all'ente (stakeholder) come sindacati, associazione degli utenti, rappresentanti dei dirigenti, vengono ascoltati e coinvolti lungo tutto il processo. Si anticipano preoccupazioni e obiezioni, ma si contrastano fermamente i condizionamenti.
- 2. Il monitoraggio.** Viene attivato un processo per assicurarsi che ciò che è stato progettato avvenga davvero e si integri con il resto dei processi di cambiamento. Il monitoraggio si snoda lungo il processo di cambiamento e lo continua, con lo scopo di:
 - raccogliere dati e informazioni sull'ottimale integrazione dei componenti progettati;
 - raccogliere informazioni e feedback sull'impatto delle attività di progetto sui processi organizzativi e su opinioni e atteggiamenti degli stakeholder;

- restituire informazioni alle persone coinvolte nei programmi di progettazione e implementazione;
- verificare l'efficacia delle soluzioni progettate.

3. La partecipazione ed il coinvolgimento attraverso l'apprendimento collaborativo.

Vengono messe in atto iniziative che tendono a fare scambiare informazioni, conoscenze fra le persone in modo collaborativo. La creazione e condivisione di comunità di pratica in grado di aderire al cambiamento in atto e contemporaneamente di apprendere e di condividere le soluzioni innovative si sono dimostrate di indubbia efficacia nel formare “ambasciatori del cambiamento”, ossia di “abilitare al cambiamento.

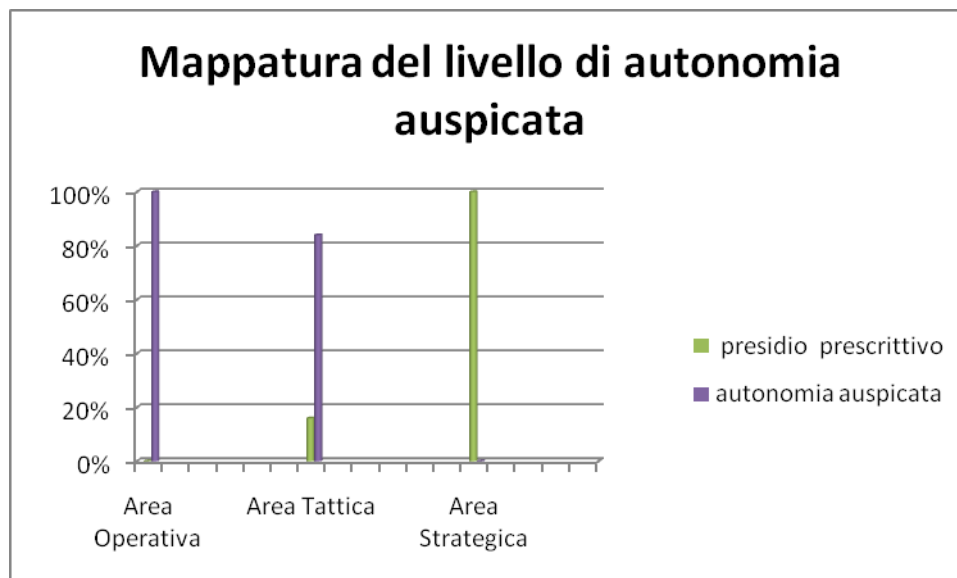
I progetti vengono condotti rendendo esplicito e governando:

- a) cosa si fa** – attraverso l'individuazione delle criticità attraverso analisi di campo, analisi di processi, ruoli, microstrutture organizzative; l'individuazione delle azioni di miglioramento; la progettazione e l'implementazione degli interventi; il monitoraggio delle soluzioni implementate condividendo feedback e alimentando il miglioramento continuo;
- b) come lo si fa** – attraverso il coinvolgimento e la responsabilizzazione delle persone che compongono il gruppo di lavoro. Queste sono protagoniste del cambiamento, ma anche testimoni dell'organizzazione per diffondere una nuova cultura organizzativa. Gli incontri, le visite sul campo, la gestione dei conflitti interni sui tavoli di lavoro, il fare insieme le cose devono essere il modo in cui vengono elaborati gli output;
- c) gli output** – i gruppi di lavoro producono risultati tangibili (piani operativi, nuove procedure di lavoro, ridisegno di processi, interventi micro-organizzativi, piani di azione) e intangibili (una nuova cultura del lavoro più orientata alla condivisione, all'apprendimento e al miglioramento continuo).

Per quanto detto, il management, ovvero il Comitato Guida, ha concordato che il gruppo di lavoro impegnato sulla realizzazione del Change Management Strutturale del processo di lavorazione dei procedimenti per decreto penale godesse di autonomia nell'ambito delle aree decisionali operativa e tattica, non in quella strategica, presidiata invece dal management stesso.

Mappatura del presidio delle aree decisionali

AREA DECISIONALE		PRESIDIATO IN MODALITÀ PRESCRITTIVA	SOTTO IL PRESIDIO AUTONOMO DEL GRUPPO
Area Operativa	Segmentazione dell'attività lavorativa		X
	Predefinizione degli obiettivi del gruppo		X
	Competenza di problem solving		X
	Contatto con i clienti e i fornitori		X
	Determinazione dei metodi di lavoro del gruppo		X
	Utilizzo di risorse con competenze differenti per il raggiungimento degli obiettivi		X
Area Tattica	Individuazione di interventi che garantiscono un miglioramento della qualità		X
	Implementazione di processi di miglioramento organizzativo e apprendimento		X
	Valutazione e garanzia delle strumentazioni adeguate e degli strumenti di lavoro		X
	Determinazione dei periodi di interruzione delle attività	X	
	Assegnazione quotidiana dei compiti da svolgere		X
	Garanzia della sicurezza		X
Area Strategica	Gestione dei problemi di performance dei singoli individui	X	
	Valutazione delle performance	X	
	Prendere decisioni su licenziamenti o allontanamenti dal gruppo	X	
	Selezione e ingresso di nuovi membri	X	
	Prendere decisioni economiche	X	



Il Comitato Guida, una volta definiti l'approccio e i livelli di autonomia di cui avrebbe goduto il Gruppo per raggiungere i propri obiettivi ha ragione sui design factor del gruppo stesso.

Di seguito la scheda di sintesi di quanto definito:

DESIGN FACTOR		
Dimensione	Item	Descrizione
Composizione dei gruppi di lavoro	Demografia	Età anagrafica mediamente alta, in linea con la popolazione degli Uffici Giudiziari. Non si evidenziano particolari differenze anagrafiche. Uomini e donne sono presenti in misura paritaria. Anche il livello di anzianità aziendale è abbastanza omogeneo. A creare eterogeneità sono soprattutto: differenze culturali, livelli di istruzione, inquadramenti contrattuali, ambiti disciplinari e servizi di appartenenza.
	Competenze	Le competenze tecniche dipendono dai diversi uffici di appartenenza e tutti i membri del Gruppo si riconoscono tra loro come conoscitori esperti della materia. Tuttavia le competenze relazionali, tranne in qualche caso, sono scarse. Su queste gli Uffici Giudiziari non prevedono alcun tipo di valutazione. I funzionari sono valutati secondo statiche e reportistica, oppure a seguito di significative segnalazioni da parte di ispettori.
	Interessi	I membri del Gruppo hanno hobby e caratteri tra loro molti diversi.
	Stile di lavoro	Negli Uffici Giudiziari, ogni ufficio, e i funzionari che lo hanno in carico si impegnano alla realizzazione dei servizi ad esso assegnati. Ordini di servizio dispongono attività, procedure e modalità d'azione come veri e propri mansionari. Non esiste una visione sistemica dell'organizzazione che guarda al flusso del fascicolo giudiziario dalla notizia di reato all'esecuzione della pena e il recupero delle spese di giustizia. Nonostante questo il Gruppo di lavoro, dietro proposta del management, è spinto a forzare questo modo di lavoro e a farsi promotore di un nuovo modo di fare le cose che sia fatto di ascolto delle esigenze reciproche, collaborazione, fattività.
Task design	Attività richieste	Obiettivo tangibile: semplificazione e miglioramento del processo di lavorazione dei decreti penali di condanna (tipo di procedimento che non incontra le richieste del legislatore, è caratterizzato da una bassa qualità dei provvedimenti e da un altissimo arretrato). Obiettivo intangibile: favorire e diffondere una nuova cultura del organizzativa volta al miglioramento delle performance.
	Interazioni richieste	Momenti di incontro, disponibilità nei confronti delle attività previste dal Gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, flessibilità nei rientri pomeridiani per partecipare alle riunioni del Gruppo.
	Interdipendenze	Favorire l'interdipendenza tra Procura e Tribunale e tra uffici del tribunale sviluppando meccanismi di coordinamento e integrazione, favorendo un atteggiamento collaborativo e migliorando il clima micro organizzativo e relazionale.
	Varietà e scopi	Gli obiettivi sono stati condivisi in termini macro. Al gruppo è lasciata l'autonomia di sottospecificarli.
	<u>Autonomia</u> ³²	L'autonomia del gruppo è molto alta in ambito operativo e tattico. Quella strategica è lasciata la management.

³² In questa fase ci si limita a raccogliere una prima nota. la dimensione dell'autonomia sarà approfondita con schede metodologiche dedicate.

Organizzazione formale	Strutture: divisione del lavoro; rapporti gerarchici; centralizzazione/ decentramento	Il Gruppo è temporaneo, autonomo e multidisciplinare. Sono riconosciuti i referenti del Gruppo che in caso di urgenze o problemi possono riportare al Management o intervenire sul Gruppo sollecitandolo. Il gruppo tuttavia deve considerarsi privo di gerarchie interne. I membri sono stati selezionati perché ritenuti attori chiave del processo in oggetto di miglioramento.
	Sistemi di gestione: misurazione; performance e KPI; benefit e premi; compensazione e sistemi informativi	Al Gruppo è affidato un obiettivo di cui si ritiene abbia la responsabilità. Non sono stati definiti meccanismi premianti per il Gruppo, né di misurazione della performance.
	Staffing: selezione, reclutamento, formazione, promozioni	Le persone del Gruppo sono appartenenti all'organico e selezionati poiché competenti del processo in via di miglioramento. Fa parte del Gruppo anche l'agente del cambiamento interno del Progetto Innovagiustizia e i consulenti che facilitano l'attività del Gruppo. La scelta del management, il Comitato Guida, di far rientrare i consulenti nel Gruppo di lavoro è dipesa dalla necessità di dare al Gruppo input per attivarsi. Il lavoro in team, è una modalità organizzativa lontana da quelle abitualmente adottate dagli uffici giudiziari. Allo stesso tempo anche la cultura organizzativa esistente, prescrittiva e normativa, avrebbe potuto creare ostacoli insormontabili.

A seguire, verrà illustrato come il gruppo di lavoro autonomo e temporaneo, dotato dell'autonomia sopra definita, ha agito per raggiungere l'obiettivo a lui affidato.

5.3.3 Il cambiamento strutturale presso gli Uffici Giudiziari

Nell'ambito del progetto Innovagiustizia, per la riorganizzazione degli Uffici Giudiziari sono stati individuati diversi cantieri di intervento; uno di questi è appunto il gruppo di lavoro temporaneo e autonomo sui decreti penali di condanna, impegnato nella riorganizzazione del processo di lavoro dei decreti penali, nell'ottica di miglioramento e semplificazione del processo. Come si è detto, il gruppo di lavoro è stato inteso per realizzare un progetto dominabile dagli attori che vi hanno preso parte, un progetto che è maturato nel contesto di una organizzazione grande, dove però è stato possibile operare un cambiamento in profondità per integrare i diversi elementi del disegno delle strutture, delle tecnologie, della formazione e anche

dell'aspetto emotivo che incide sui comportamenti. I risultati ottenuti da questa sperimentazione sono fonti di apprendimento e condizioni essenziali per la diffusione delle innovazioni in ambiti più vasti, anche all'interno degli uffici del Palazzo di Giustizia.

Il cambiamento è stato programmato in modo da avvenire in tempi definiti piuttosto che attendere sviluppi generali, evitando di lasciare "in mezzo al guado" gli attori disposti ad impegnarsi nei processi e sterilizzare in pratica l'innovazione.

Il gruppo di lavoro temporaneo oggetto del presente caso si è dunque inserito in un progetto ben più ampio, caratterizzato da un approccio a 360° con interventi coordinati sulle macrostrutture, sul microambiente di lavoro e sul layout, sulle tecnologie operative, sui profili e sui compiti del personale ai vari livelli, sui sistemi retributivi, sul monitoraggio dei risultati e sulla trasparenza esterna.

Il processo di riorganizzazione si è realizzato secondo i seguenti step:

I passi per lo sviluppo del progetto DPC



Vediamo nel dettaglio ciascuna di queste fasi.

Step 1 – Studi, ricerche e dibattito preparatorio

Come già si è avuto modo di dire, la prima fase è stata di analisi della realtà degli Uffici Giudiziari di Monza. L'insieme dei contenuti raccolti ha permesso l'elaborazione di una prima "analisi preliminare", finalizzata a descrivere caratteristiche e profilo generale degli Uffici Giudiziari di Monza quale oggetto di attività e interventi di analisi, diagnosi e riprogettazione organizzativa per il miglioramento delle performance.

Questa "analisi preliminare" riveste importanza sul piano della descrizione conoscitiva e della sistematizzazione di un'estesa quantità di informazioni, al fine di inquadrare e orientare l'avvio e l'impostazione delle fasi successive.

Le "evidenze problematiche" manifestate dagli attori degli Uffici Giudiziari sono state:

- abbreviare i tempi della Giustizia, che sono il risultato di una sommatoria non integrata e spesso non governata che comprende tempi dei codici + tempi delle relazioni degli avvocati + tempi dei giudici + tempi degli amministrativi + tempi delle amministrazioni non giudiziarie, e altro ancora;
- far fronte ad un accumulo di arretrato e ad un insufficiente controllo dei costi quale diretta conseguenza dell'assenza di un sistema unitario di governo del sistema;
- l'"adattamento" del personale a una situazione quasi per nulla scalfibile dal singolo, che produce demotivazione, "separazioni" interne (magistrati e cancellieri), deleghe operative interne che allungano i tempi invece di ridurli, ma che soprattutto produce non valorizzazione delle alte professionalità presenti;
- passaggio all'informatizzazione delle attività giudiziarie troppo lento, "tortuoso", poco sistematico, le cui ripercussioni sul personale e sulle prassi operative consolidate non sono adeguatamente gestite.

A partire dall'"analisi preliminare", il Comitato Guida di Innovagiustizia ha scelto di indirizzare le aree di intervento tenendo conto prioritariamente di quelle che

sviluppano e valorizzano le esperienze in corso e che possono portare a risultati tangibili in breve tempo.

Le aree di intervento identificate sono state:

- esecuzioni penali;
- decreti penali di condanna;
- miglioramento delle relazioni con il pubblico nella Volontaria Giurisdizione.

E inoltre:

- rafforzare il progetto SIAMM, puntando anche ad avere persone preparate;
- razionalizzare spese di giustizia e recupero crediti, fra loro e fra Procura e Tribunale;
- standardizzazione dei provvedimenti, in particolare nel penale;
- il processo civile telematico;
- 415bis, notifiche e pianificazione congiunta calendari udienze;
- sviluppare il sito internet.

La metodologia adottata per la conduzione di tale analisi preliminare si è basata da un lato su un'attenta analisi del materiale documentario, in gran parte messo a disposizione dagli uffici stessi, inerente le attività e i processi di lavoro e, dall'altro, sugli esiti delle interviste semi-strutturate condotte in profondità e rivolte a un largo ventaglio di persone che ricoprono responsabilità di coordinamento e/o responsabilità operative che hanno permesso di far luce sulle criticità.

L'output si è concretizzato con l'individuazione degli ambiti di intervento. Ovviamente non era pensabile dare corso all'intero ventaglio di interventi indicati ed emersi in fase di analisi preliminare, per motivi di logica interna del progetto, che punta non a interventi a pioggia generali dai risultati generici e precari, ma ad interventi "privilegiati" su aspetti "nevralgici", tali da incidere in profondità, lasciando un segno concreto e tangibile di miglioramento. Pertanto, sono state individuate delle priorità ed è stato attivato il cantiere **Decreti Penali di Condanna**.

Step 2 – Costruzione e avvio del gruppo di lavoro

L'attività del gruppo di lavoro sui DPC ha preso avvio in due momenti.

Primo momento - individuazione e costituzione di un gruppo di lavoro temporaneo e multidisciplinare composto da:

- referenti per il progetto lato Tribunale e lato Procura
 - ✓ un Giudice della Sezione Penale e il Vice Procuratore
- componenti del gruppo di lavoro – Tribunale
 - ✓ Funzionario Ufficio Decreti Penali
 - ✓ Coordinatore Cancelleria Penale
 - ✓ Funzionario Ufficio Recupero crediti
 - ✓ Cancelliere responsabile informatico
- componenti del gruppo di lavoro – Procura
 - ✓ PM
 - ✓ Personale della PG, tra i quali rientra il Maresciallo ideatore e responsabile del sistema informatico Modulare.

Come auspicato dal management, ovvero dal Comitato Guida, nell'ottica del raggiungimento di un miglioramento dell'intero processo di lavoro è stato costituito un gruppo di lavoro temporaneo multidisciplinare, sia per ruoli e competenze che per cultura organizzativa. La costituzione di un gruppo di lavoro interfunzionale e interorganizzativo ha portato al raggiungimento di due obiettivi strettamente connessi. In primo luogo, sono state superate le barriere gerarchiche e di status, le reticenze da parte di alcuni membri del gruppo alla partecipazione alle attività e alla condivisione delle perplessità inerenti il processo di lavoro e le difficoltà di interazione con soggetti appartenenti ad altri uffici e responsabili dello svolgimento di alcune fasi del processo di lavorazione dei DPC. Questo passaggio, per nulla semplice da realizzare nell'ambito della Pubblica Amministrazione, dove gli individui sono orientati più alla realizzazione dei compiti loro assegnati piuttosto che alla condivisione delle pratiche di lavoro, ha

garantito il raggiungimento di un secondo obiettivo, altrettanto rilevante, vale a dire la condivisione da parte dell'intero gruppo di uno scopo comune e l'orientamento e l'apertura alla collaborazione, alla condivisione delle modalità di lavoro nell'ottica dell'individuazione di best practice che permettano il raggiungimento di risultati ottimali.

Secondo momento - avvio del cantiere.

Il gruppo ha individuato, sul flusso di lavoro, le criticità, ragionando sui punti in cui queste avevano origine e individuando così delle aree specifiche di intervento su cui intervenire in modo mirato. Questa attività ha avuto anche la finalità di condividere filosofia e strumenti di lavoro, nonché di gestire le aspettative di ognuno rispetto allo spettro di attività e al tipo di soluzione prospettata.

Il gruppo di lavoro temporaneo, condividendo obiettivi, esperienze e proposte, nonostante le difficoltà di partenza, ha iniziato a configurarsi come una **comunità tesa all'obiettivo**. Questa capacità autoregolativa ha trovato forza e legittimazione negli incontri in plenaria tra gruppo e Comitato Guida, incontri cui sono state condivise le proposte e sono stati raccolti feedback.

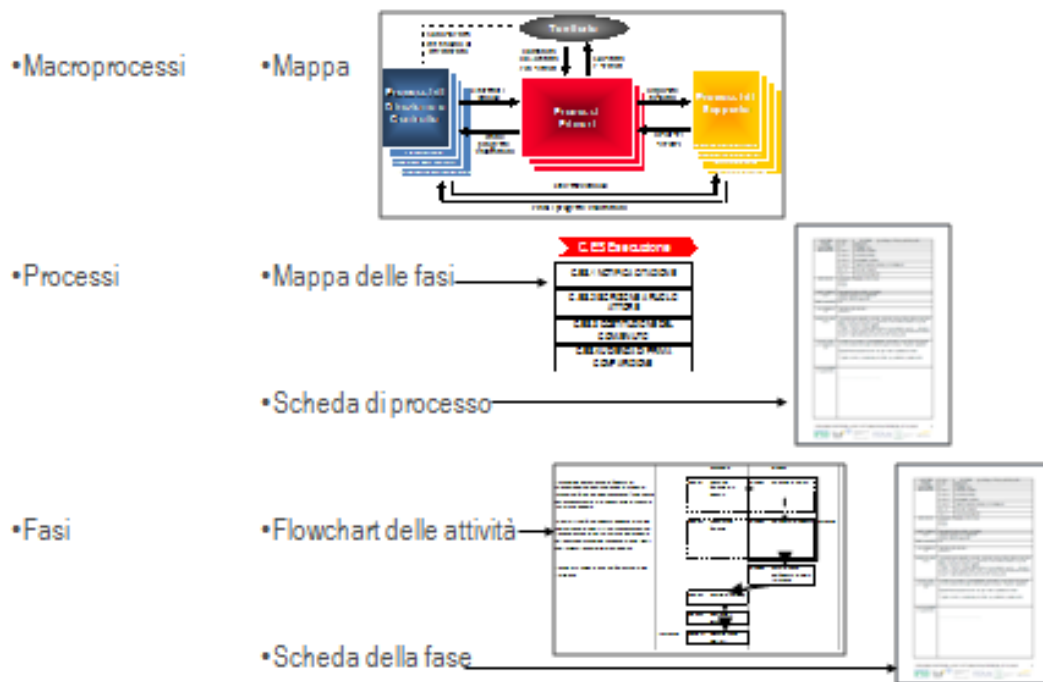
La metodologia di intervento sui processi si è svolta attraverso due fasi principali:

- l'**analisi**, volta a rappresentare lo stato attuale dei processi organizzativi, sia in termini di prestazioni fornite, sia in termini di funzionamento;
- la **diagnosi**, ovvero l'individuazione dei principali punti di forza e di debolezza del modello attuale e, di conseguenza, l'evidenziazione delle criticità da affrontare per migliorare le prestazioni degli uffici.

Per la corretta comprensione delle attività e del processo di lavoro sono state condotte delle interviste e delle osservazioni sul campo, e per la rappresentazione è stata utilizzata la "Flow Matrix", un flowchart con l'indicazione aggiuntiva, per ogni

attività, degli attori “agente” e “ricevente”, che riuscisse a mettere in luce le criticità e i soggetti coinvolti.

In particolare, le categorie logiche sulla base delle quali sono stati sintetizzati i contenuti dell’analisi e diagnosi sono state le seguenti:



- i flussi dei processi, ovvero le fasi e attività che li costituiscono, le sequenze, gli scambi informativi, le interdipendenze, ecc.;
- l’organizzazione e le risorse utilizzate dai processi;
- i sistemi di misurazione e controllo delle prestazioni dei processi;
- le tecnologie di supporto utilizzate dai processi (hardware e software).

Per il raggiungimento di tale obiettivo sono stati utilizzati diversi strumenti e rappresentazioni. Il gruppo di lavoro ha agito confrontandosi in incontri del gruppo ma anche di sottogruppi dedicati all’approfondimento di determinate fasi di lavorazione del processo. Questi incontri ristretti hanno permesso di potenziare al massimo le conoscenze e le esperienze dei singoli membri del gruppo. I consulenti, che hanno

facilitato la realizzazione del processo, proponendo incontri ristretti hanno permesso alle persone, del tutto disabituata al confronto e a modalità di lavoro in team, di condividere ambienti protetti, in cui sentirsi a proprio agio, alimentando la fiducia in loro stesse e favorendo una visione orizzontale delle professioni, al di là di ruolo e anzianità di servizio. I membri del gruppo hanno compreso di poter esprimere il proprio punto di vista e hanno iniziato a riconoscere le esigenze di colleghi impegnati nel medesimo processo di lavoro, ma appartenenti ad uffici diversi.

L'output di questa fase è stata la stesura di un documento che formalizzasse l'attività svolta e mettesse a fuoco le criticità riscontrate a seguito delle analisi condotte e delle rappresentazioni elaborate, oltre che la condivisione del metodo di lavoro, dell'approccio adottato e del ruolo di accompagnamento dei consulenti nella riorganizzazione delle attività, e all'avvio di un cambiamento culturale.

Step 3 – Individuazione della soluzione

Il gruppo di lavoro ha elaborato una nuova procedura per l'emissione e la gestione dei decreti penali di condanna. La soluzione organizzativa scelta per la gestione dei decreti penali è stata la redazione del provvedimento attraverso un modello standard predisposto per ottenere il decreto mediante lo stesso software utilizzato in Procura per generare i moduli di richiesta³³.

Il modulo di decreto penale può così essere stampato direttamente in Procura, arrivando ai GIP già pre-compilato nei suoi campi fondamentali. In particolare, risultano già presenti sul modello i dati dell'imputato, i dati del difensore, le motivazioni della pena, l'indicazione della pena con sottospecificazione della sua determinazione, l'indicazione dell'ordine, lo spazio per le firme. I campi "aperti" alla compilazione sono invece i dati di registrazione del decreto, i numeri di r.g. (r.g.n.r.; r.g. GIP.; reg. dec. pen.; reg. rec. crediti), le informazioni riguardanti un eventuale

³³ Questo passaggio ha richiesto un'implementazione apposita del software, di seguito chiamato semplicemente "modulario".

opposizione, le informazioni relative al passaggio in fase di esecuzione, l'indicazione del GIP assegnato.

A ciascun documento è allegata inoltre una nota istruttiva rivolta al condannato e contenente le istruzioni dettagliate per il pagamento della pena.

In sintesi, con la nuova procedura, l'iter di richiesta, emissione ed esecuzione del documento è stato suddiviso in quattro fasi principali: le prime due svolte dalla Procura e le ultime due dal Tribunale.

Fase 1: Prima valutazione e assegnazione del procedimento

Ciascun Sostituto Procuratore che decida di perseguire un reato con il rito del decreto penale di condanna provvede direttamente alla redazione della richiesta di decreto utilizzando il software "modulario" installato sul proprio computer. Per alcune fattispecie di reato comuni e simili tra loro (116, 186 c. 2 lettere A e B cds), il Sostituto Procuratore incaricato può delegare la compilazione della suddetta Richiesta di Decreto al personale di Polizia Giudiziaria addetto all'Ufficio Decreti Penali della Procura.

Fase 2: Elaborazione della richiesta di decreto penale

Ciascuna richiesta di decreto penale, sia essa redatta dal Sostituto Procuratore stesso o dal personale dell'Ufficio Decreti Penali, deve essere compilata utilizzando il software "modulario", e deve essere necessariamente accompagnata dal modello di provvedimento precompilato. Questo modello è generato in modo facilitato dal software "modulario", e deve essere stampato e allegato insieme alla nota informativa.

Fase 3: Emissione e notifica del decreto

Una volta pervenuta in Tribunale la richiesta di Decreto Penale accompagnata dal modello precompilato, il GIP incaricato provvede alle verifiche di merito e decide riguardo la richiesta. In caso di accettazione, il personale di Cancelleria utilizza il modello precompilato allegato alla richiesta per i necessari adempimenti.

Fase 4: Gestione del Decreto

L'Ufficio Decreti Penali della Cancelleria GIP cura la gestione del decreto e la relazione con il pubblico per il tempo strettamente necessario agli adempimenti. Il personale di cancelleria si impegna ad interrompere il processo soltanto nel caso in cui emergano errori materiali che impediscono al fascicolo di proseguire.

L'introduzione della nuova procedura, di per sé, non è sufficiente a garantire il raggiungimento dell'obiettivo ultimo. Per questo motivo, il gruppo di lavoro ha deciso di stendere un Protocollo di Intesa tra Procura e Tribunale che prevedesse la formazione, valutata necessaria dal gruppo, e una fase di monitoraggio della soluzione proposta. Ecco gli ulteriori passaggi chiave:

- **la definizione di un accordo di integrazione tra Procura e Tribunale** sia per quanto concerne la stipulazione del DPC (come evidenziato precedentemente nella descrizione delle varie fasi del processo di lavoro) sia per quanto concerne la procedura da seguire nel caso vengano riscontrate delle "mancanze" che impediscono la conclusione del processo di lavorazione;
- **la rivisitazione dei ruoli**, in particolare della figura del cancelliere. Con l'introduzione della nuova procedura, il processo di gestione dei DPC ha cambiato alcune attività critiche: i DP non vengono più smistati tra DP compilati e DP da compilare e poi assegnati ai GIP, ma arrivano in Cancelleria già tutti compilati e predisposti per la visione e la decisione del GIP (sottoscrizione o rigetto della richiesta). I DP compilati secondo questo standard arrivano quindi già completi di tutte le informazioni del condannato e del suo difensore, motivazioni, pena e sottospecificazione della determinazione della pena. GIP e Cancellieri devono dunque impegnarsi per agire il loro ruolo "originario", riportandolo alla dimensione ad esso competente. Ciò significa che il lavoro di verifica e ricerca delle informazioni necessarie per l'emissione dei decreti è soltanto nella prassi di lavoro dei cancellieri, senza che questo comporti una interlocuzione con i GIP, specie rispetto ad eventuali

- errori materiali. Da parte loro, i GIP hanno invece la responsabilità di verificare le motivazioni e la pena riportate nel DP ricevuto dalla Procura, di rigettarlo o accettarlo (mediante la firma del DP, che solo a quel punto diventa provvedimento);
- il gruppo ha autonomamente valutato la necessità di avviare una **fase di formazione** con l'obiettivo di allineare tutti i soggetti rispetto al proprio ruolo nel quadro del processo di lavoro complessivo, la comprensione dello strumento a supporto e del suo impatto, la raccolta di osservazioni da parte di tutti coloro che operano realmente nel processo di lavoro. Obiettivo ultimo del momento formativo è stato quello di favorire la comunicazione e coinvolgere e ingaggiare tutti nell'implementazione della soluzione concordata. Come vedremo più avanti, il gruppo di lavoro ha valutato le esigenze, proposto il target di riferimento, definito i contenuti dell'intervento formativo, erogato la formazione;
 - **un miglioramento e una semplificazione dello strumento di lavoro "Modulario"** in modo da favorirne l'utilizzo da parte di personale che si avvicina per la prima volta allo strumento;
 - **l'avvio di una fase di Incident Reporting**, strumento di apprendimento e di monitoraggio per verificare che la soluzione concordata e introdotta dal gruppo risponda alle necessità degli Uffici Giudiziari e migliori il flusso dell'intero processo di lavoro relativo a preparazione, emissione ed esecuzione dei decreti penali di condanna.

Con il materiale raccolto tramite le interviste e lo studio del Modulario è stata elaborata una prima bozza del Modello di DPC. A seguito di questa prima stesura sono stati organizzati degli incontri in plenaria con l'intero gruppo di lavoro per la condivisione dei risultati ai quali si era giunti tramite gli incontri. Il gruppo ha anche predisposto la bozza del Protocollo da sottoporre al management, il Comitato Guida.

L'output di questa fase è stato, come indicato in precedenza, la stesura di un primo modello standard di DPC e la bozza del Protocollo che formalizzasse il lavoro fatto e

rendesse maggiormente efficace la procedura per l'emissione e la gestione dei decreti penali di condanna.

Step 4 – Approvazione del nuovo processo

La bozza di Protocollo, output della fase precedente, è stata oggetto di incontro e condivisione da parte dell'intero gruppo di lavoro e del Comitato Guida che lo ha approvato definitivamente, con l'obiettivo di rendere maggiormente efficace la procedura per l'emissione e la gestione dei decreti penali di condanna individuando di comune accordo alcuni accorgimenti e modalità operative utili al miglioramento dell'organizzazione esistente. Si è trattato del primo Protocollo di intesa tra Procura e Tribunale. Si è trattato di un passaggio fondamentale, che ha battezzato l'intento e la volontà dichiarata dai due uffici di operare secondo una nuova logica organizzativa: quella sistemica, ritenuta funzionale al raggiungimento dell'obiettivo ultimo di entrambi, quello di garantire ai cittadini il servizio di giustizia.

Tuttavia, con la firma del Protocollo il gruppo di lavoro ha ottenuto solo uno degli obiettivi che si era proposto: l'avvio della procedura da esso definita. Tuttavia, l'obiettivo assegnatogli non era ancora raggiunto. Il gruppo era responsabile dell'implementazione reale della procedura, e della valutazione dell'efficacia della soluzione proposta.

Step 5 – Formazione per l'avvio

Definito il protocollo e chiarita la nuova procedura da seguire per la redazione dei decreti penali di condanna, il gruppo ha avviato una fase di formazione progettata ed erogata internamente dal personale della PG con l'obiettivo di:

- presentare la soluzione concordata;
- descrivere l'impatto della soluzione sul flusso di lavoro;
- lavorare sul modulo e sulle modalità di lavoro;
- raccogliere le osservazioni;
- condividere le modalità di governo del periodo di transitorio.

Le sessioni formative sono state erogate nella fase di avvio della soluzione concordata per la gestione dei decreti penali di condanna, e nel periodo transitorio per l'implementazione e la sua messa a regime della stessa. In un contesto in fase di cambiamento, e tenendo conto dello strumento a supporto del nuovo processo di lavoro (il formato standard per la richiesta che è supportato da un modulo), il gruppo ha deciso di dare alla formazione i seguenti scopi:

- l'allineamento di tutti rispetto al proprio ruolo nel quadro del processo di lavoro complessivo;
- la comprensione dello strumento a supporto e del suo impatto;
- la raccolta di osservazioni da parte di tutti coloro che opereranno realmente nel processo di lavoro;
- la condivisione del programma di gestione di tutto ciò durante il transitorio, anche al di fuori delle sessioni di formazione.

In queste condizioni, il momento formativo ha avuto una valenza fondamentale di comunicazione: obiettivo delle sessioni formative è stato infatti anche coinvolgere e ingaggiare tutti nell'implementazione della soluzione concordata.

I contenuti della formazione sono stati:

- presentazione della soluzione concordata e del suo impatto sul flusso di lavoro dei decreti penali di condanna;
- lavoro pratico sul modulo e sulle modalità di lavoro;
- raccolta delle osservazioni dei presenti;
- condivisione delle modalità di governo di questo periodo di transitorio e dello strumento di *Incident Reporting* (si veda l'Appendice 2).

Le sessioni formative iniziali sono state quattro, ognuna della durata di un paio d'ore, e sono avvenute nella sala Informatica. Per questo tipo di formazione, che deve

essere pratica, il gruppo ha previsto la predisposizione di utenze apposite per l'utilizzo del modulario a scopo esercitativo.

Sull'utilizzo del nuovo modulo, i contenuti sono stati trasferiti dalle persone competenti, sia per quanto riguarda lo strumento (il modulario), sia per gli aspetti funzionali. Per questo è stato scelto come formatore tra i membri del gruppo il Maresciallo ideatore e responsabile del Modulario.

Inizialmente, il gruppo ha ritenuto di prevedere tra i destinatari della formazione solo i Sostituti Procuratori e la Polizia Giudiziaria, che materialmente compilano il decreto e lo inviano ai GIP del Tribunale. Il gruppo ha comunque previsto ulteriori step formativi lato Tribunale per coinvolgere giudici e cancellieri.

Step 6 - Monitoraggio e Incident Reporting

Come indicato precedentemente, il gruppo ha ritenuto di dover monitorare l'efficacia della soluzione individuata, proposta e implementata. L'attività di monitoraggio è corrisposta all'avvio di un sistema di *Incident Reporting* introdotto dal gruppo come uno strumento di apprendimento e di monitoraggio delle soluzioni organizzative con l'obiettivo, appunto, di verificare che la soluzione concordata e introdotta rispondesse alle necessità degli Uffici Giudiziari e migliorasse il flusso dell'intero processo di lavoro relativo alla preparazione, emissione ed esecuzione dei decreti penali di condanna.

Attraverso la raccolta delle schede di segnalazione, il gruppo ha potuto rilevare criticità legate alla soluzione adottata, imprecisioni nella realizzazione della soluzione (ad esempio mancanza di informazioni o procedura imprecisa), e suggerimenti di miglioramento, allo scopo di agire di conseguenza per modificarla, per poi comunicare le modifiche introdotte raccogliendo questi feedback (alimentando così il processo).

Elementi chiave che hanno garantito il successo dell'iniziativa sono stati:

- logica condivisa della gestione delle segnalazioni e delle sue finalità e chiarezza dell'obiettivo delle segnalazioni, ovvero il consolidamento della soluzione

concordata per la gestione dei decreti penali di condanna e l'apprendimento delle buone pratiche di lavoro;

- fiducia nella potenzialità di fare segnalazioni che riguardano esclusivamente la volontà di migliorare i processi di lavoro quotidiani e non quella di colpevolizzare qualcuno;
- feedback continui e condivisi (opportunamente incoraggiati e alimentati) rispetto alle segnalazioni raccolte e alle risposte organizzative definite per far fronte alle criticità individuate.

Tale fase di lavoro ha visto da parte del gruppo la combinazione di diverse metodologie:

- incontri ristretti tra i membri del gruppo di lavoro che si trovano a gestire diverse fasi e diversi momenti del processo di lavorazione per raccogliere le loro esigenze, per comprendere quali fossero le loro richieste rispetto all'elaborazione di un modello standard e nell'ottica di uno snellimento del processo di lavoro e per raccogliere spunti e proposte;
- studio dello strumento Modulario, dei suoi principi di funzionamento e delle aree di sviluppo e di intervento con annessa elaborazione di un primo documento di sintesi delle procedure da seguire per il suo utilizzo.

Attraverso la raccolta delle schede di segnalazione, è stato possibile individuare le criticità e intervenire. L'esperienza in contesti di cambiamento caratterizzati da grande complessità ha sottolineato come questa modalità di partecipazione delle persone che incontrano i problemi quotidiani legati alla lavorazione dei decreti penali di condanna abbia favorito l'apprendimento delle buone pratiche di lavoro e abbia teso al miglioramento del flusso di lavoro, rendendo la soluzione introdotta robusta e ben consolidata nelle prassi di lavoro.

Il metodo utilizzato dal gruppo è sintetizzato nei seguenti passaggi:

1. Definizione di una microstruttura responsabile del sistema di Incident Reporting

composta da tre referenti:

- ✓ Lato Procura: Vice Procuratore
- ✓ Lato Tribunale: Giudice Sezione Penale
- ✓ Un consulente del progetto Innovagiustizia

2. Predisposizione di una apposita scheda di segnalazione di anomalie e criticità

3. Condivisione delle logiche di Incident Reporting attraverso interventi di formazione rivolti all'apprendimento della soluzione e alla presentazione della scheda, dei ruoli e in generale degli obiettivi dell'Incident Reporting

4. Modalità di raccolta delle segnalazioni, analisi delle criticità segnalate e proposta di risposte organizzative, da svolgersi una volta al mese (referenti della raccolta: Funzionario Ufficio Decreti Penali di Condanna, Funzionario Ufficio Recupero Crediti, PG)

5. Riunioni di commento delle segnalazioni, definizione degli interventi e condivisione dei feedback (tutto il gruppo di lavoro, dall'ufficio Recupero Crediti al vice Procuratore della Repubblica).

I risultati ottenuti attraverso tale intervento sono stati:

- raccolta di oltre 40 schede di segnalazione in 2 mesi che hanno permesso di sintetizzare le principali criticità riscontrate nella redazione ed elaborazione dei DPC da parte sia della Procura che del Tribunale;
- sviluppo di una cultura organizzativa delle responsabilità e dell'apprendimento per garantire il miglioramento continuo;
- definizione e miglioramento del modello standard di DPC da utilizzare tramite Modulario;
- upgrading del Modulario (tecnologia in uso per la redazione dei decreti penali);
- individuazione di alcune linee guida generali per il buon esito della soluzione proposta e il raggiungimento degli obiettivi ad essa connessi;

- individuazione di ulteriori esigenze di formazione e diffusione della procedura introdotta;
- smaltimento dell'arretrato.

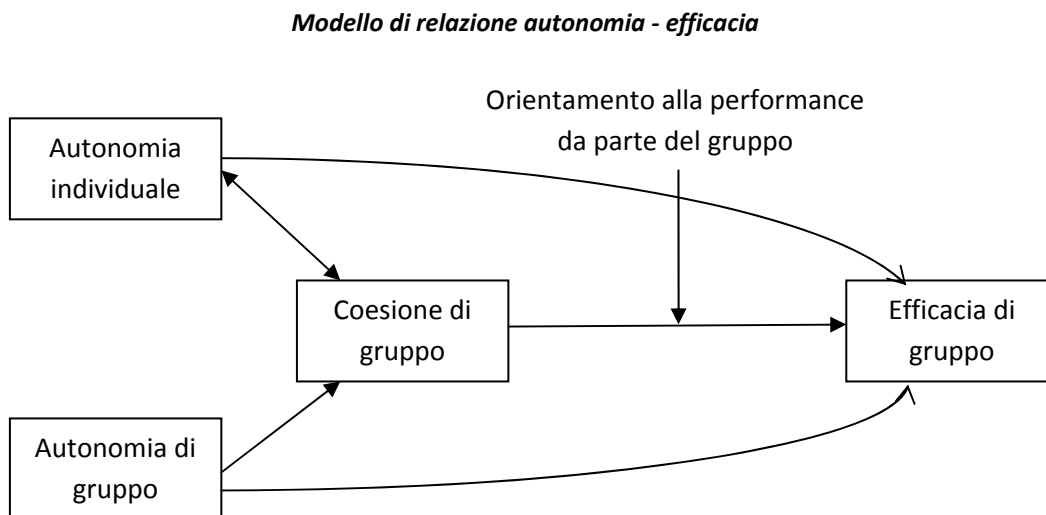
Il gruppo di lavoro si è dovuto impegnare molto in questa fase: far passare la cultura *no blame*, in un'organizzazione che si occupa di dare giudizi e stabilire pene è stata un'impresa sfidante. Inizialmente i membri del gruppo hanno opposto resistenze in favore di una sicurezza personale e individuale piuttosto che funzionale per l'organizzazione. La funzionaria dell'Ufficio Decreti Penali ha mostrato imbarazzo e resistenza nell'incontrarsi con il Vice Procuratore e "spiegargli" come lui e i colleghi procuratori commettessero errori nella stesura del decreto e cosa avrebbero dovuto fare da lì in avanti.

L'autonomia individuale comporta una riduzione delle relazioni interpersonali. Nel momento in cui gli individui diventano più indipendenti e hanno la possibilità di esercitare un controllo sulle proprie azioni e attività tendono ad interagire meno con i membri del gruppo di cui sono comunque parte. La riduzione delle relazioni interpersonali all'interno del gruppo riduce il grado di coesione.

L'autonomia individuale, per definizione, è la capacità di gestire le proprie attività liberamente e individualmente e pertanto entra in conflitto con la coesione del gruppo che richiede delle caratteristiche completamente opposte, ovvero la capacità di esercitare un controllo non solo su se stessi, ma sul gruppo di cui si è parte in modo che questo possa continuare ad operare. Alto livello di coesione del gruppo e alto livello di autonomia individuale sono inversamente correlati, per cui l'incremento dell'uno comporta la riduzione dell'altro.

La relazione tra i due fattori è quindi negativa, inversamente proporzionale. Se gli individui possono disporre di un livello elevato di autonomia individuale saranno maggiormente motivati nello svolgimento delle loro attività e si identificheranno con il loro lavoro e le attività, e sempre meno in termini di appartenenza al gruppo. Se l'idea di appartenenza al gruppo diventa sempre meno rilevante, la coesione tende a

decrescere. Tuttavia, sull'autonomia individuale ha prevalso quella di gruppo, in favore della **coesione del gruppo** che ha portato ad un'efficacia della sua performance.



Fonte: Riadattato da Langfred, 2000

Step 7 – Diffusione

L'intero processo di riorganizzazione della procedura di lavorazione dei decreti penali di condanna è stato caratterizzato da incontri costanti del gruppo di lavoro, nell'ottica di una comunicazione e condivisione di tutte le fasi di lavoro e degli step successivi in modo che tutti si sentissero parte e coinvolti in tale processo e nell'ottica di un miglioramento continuo e costante. L'attività di diffusione della nuova procedura si è conclusa con la presentazione in plenaria al gruppo di lavoro dei risultati ai quali si è giunti grazie alla fase di formazione e di Incident Reporting e con un incontro ristretto con i PM, alla presenza del Procuratore della Repubblica. Tale incontro è servito per presentare l'approccio con cui il gruppo ha lavorato, il sistema di segnalazione adottato e il processo che ha portato ad un notevole miglioramento del software e del modulo per i decreti, per fare una dimostrazione pratica di utilizzo del modulario sulla base delle indicazioni contenute nel manuale d'uso elaborato a seguito

della segnalazioni raccolte. L'incontro è stato anche un momento di raccolta delle esigenze dei PM, ovvero l'individuazione di alcune linee guida generali per l'utilizzo del Modulario da affiancare al manuale di buone pratiche per la redazione del decreto penale di condanna, esigenza che il gruppo di lavoro ha preso in carico.

5.3.4 Conclusioni

Nell'ambito del progetto Innovagiustizia per la riorganizzazione degli Uffici Giudiziari, il Cantiere dei decreti penali di condanna è stato il primo "sottoprogetto" avviato con un duplice obiettivo:

- 1. illustrare l'approccio** che guida l'intero progetto e le fasi su cui si basa il processo di cambiamento: l'ascolto e la comprensione dei problemi, l'identificazione dei vincoli, l'identificazione e la definizione delle architetture necessarie per la realizzazione del processo di lavoro, la progettazione condivisa di soluzioni, il coinvolgimento nella fase di valutazione e diffusione delle soluzioni introdotte e nella fase di apprendimento;
- 2. illustrare le modalità di lavoro** e i principi guida:
 - ✓ **Comprensione delle idee e soluzioni già pensate e progetti in corso.** Utilizzando gli strumenti specifici del progetto documentare le soluzioni proposte dagli attori interni, illustrandone ambito e validità nel quadro di un approccio organico.
 - ✓ **la comunicazione come vero motore del progetto.** Sia il lavoro di analisi che quello di progettazione si basano su momenti di confronto, ricerca di informazioni e coinvolgimento con gli interlocutori interni agli UUGG, impegnando al minimo il loro tempo ma condividendo al massimo l'identificazione dei problemi e le possibilità di soluzione;
 - ✓ **la valorizzazione del capitale umano e sociale dell'organizzazione attraverso la creazione di gruppi di lavoro** temporanei, dotati di autonomia e responsabilizzati al raggiungimento degli obiettivi di miglioramento.

Accanto a questi due macro-obiettivi, il Cantiere, ovvero il gruppo di lavoro temporaneo sui decreti penali di condanna, è partito da alcuni problemi ed esigenze concreti:

- migliorare il processo di lavorazione dei decreti penali di condanna, rendendolo più fluido e lineare in modo da garantire lo smaltimento dei volumi arretrati (2.000 decreti penali da smaltire al 31 dicembre 2009) e di affrontarne il potenziale aumento. Nel primo trimestre 2010 le richieste ammontano a 668 (incremento del 37% rispetto al primo trimestre 2009);
- ridurre i dei tempi (incremento a livello quantitativo) nella fase di redazione ed elaborazione delle richieste di decreto penale di condanna da parte della Procura ed emissione e notifica dello stesso da parte del Tribunale con i successivi adempimenti posti in essere dalla Cancelleria, ma anche un miglioramento del livello di qualità dell'intero processo di lavoro, sia lato Procura che Tribunale, attraverso una riduzione di errori che impedirebbero all'iter procedurale di concludersi;
- garantire la completezza delle informazioni trasmesse per favorire un recupero di efficacia;
- portare alla luce anomalie e imprecisioni, che impediscono all'iter procedurale di concludersi, per favorire la diffusione della cultura dell'apprendimento reciproco dagli errori e un miglioramento continuo dell'intero sistema.

I risultati ai quali il gruppo di lavoro è giunto sono stati altrettanto concreti:

- **visione complessiva dell'intero flusso di lavoro** per la redazione della richiesta e del modulo di decreto penale di condanna. Rispetto alla fase iniziale di focalizzazione esclusiva sulle proprie attività si è giunti ad una visione d'insieme del processo che ha permesso il raggiungimento di un accordo tra la Procura e il Tribunale, nel rispetto delle esigenze di tutti gli attori coinvolti e di miglioramento del processo;

- **riduzione del numero di azioni duplicate** lungo tutto il flusso del fascicolo, che si traduce non solo in un incremento del numero di fascicoli lavorati, ma anche nel *miglioramento della qualità del documento stesso*.
- **diffusione di una nuova cultura organizzativa** basata sulla condivisione di senso (sensemaking) con l'obiettivo specifico di creare coerenza nelle aspettative delle persone, in modo da metterle tutte in condizione di agire in maniera coordinata ed efficace rispetto agli obiettivi dell'organizzazione. Il processo di sensemaking ha garantito l'attribuzione di un senso generalizzabile a tutte le esperienze concrete attuate nel corso degli incontri, di valutarne l'impatto a livello di miglioramento del processo di lavoro e sulle singole attività;
- **attribuzione di valore alle conoscenze e competenze** dei singoli attori, derivanti dalla loro esperienza e dal loro vissuto ed abbandono della logica gerarchica, secondo un processo di deferenza dell'expertise e di flessibilità decisionale favorito dall'allentamento del controllo e da un maggior margine di autonomia concesso loro e dalla comunicazione e connessione costante, in modo che ci sia un continuo scambio e apprendimento per l'identificazione di nuove prassi che possano migliorare ulteriormente le modalità di lavoro.

Concretezza dei processi interni, prendere in carico i bisogni degli utenti, rapporti interistituzionali, partecipazione e coinvolgimento, entusiasmo degli innovatori, monitoraggio delle soluzioni proposte sono solo alcuni dei fattori critici di successo del gruppo di lavoro. L'autonomia concessagli e agita ha portato il gruppo a superare ostacoli e tensioni, a parlare con il linguaggio delle soluzioni (e non delle lamentele), a prendere "familiarità" tra colleghi di uffici diversi, ad apprendere dagli errori, a valorizzare conoscenze ed expertise al di là di gerarchie o dinamiche di ruolo.

Il gruppo ha agito l'autonomia auspicata dal management a livello operativo e tattico.

In particolare:

AUTONOMIA OPERATIVA

- ha stabilito un metodo di lavoro (quello descritto);
- ha concordato input e output di ogni fase del processo di cambiamento di cui era attore;
- ha stabilito micro-obiettivi (per esempio, la prima proposta di modulo, la bozza del protocollo, il protocollo, la formazione a un primo target, ecc.);
- si è rivolto a persone che potevano portare valore al processo di cambiamento (per esempio, coinvolgimento del Funzionario dell'Ufficio SIC);
- è stato chiamato a proporre soluzioni che impattassero sulle problematiche quotidiane, proposte di seguito validate dal management (Comitato Guida)
- ha gestito direttamente i contatti con i clienti interni, ovvero coloro che avrebbero poi utilizzato la soluzione alla quale il gruppo ha lavorato.

AUTONOMIA TATTICA

- ha valutato gli strumenti utilizzati (per esempio, modello e modulare);
- ha controllato l'andamento dei flussi dei fascicoli per decreto e tuttora lo fa;
- i suoi membri hanno svolto attività individualmente per il raggiungimento dell'obiettivo del gruppo;
- ha controllato la qualità di ciò che ha realizzato;
- ha suggerito e implementato proposte di miglioramento;
- ha promosso incontri per favorire l'apprendimento.

Chiaramente non tutti i membri del gruppo hanno “saputo” godere appieno dell'autonomia concessa. L'eterogeneità del team, sia in termini anagrafici che culturali, e di appartenenza professionale, ha sottolineato il ruolo di alcuni come veri promotori del cambiamento e testimoni di una nuova cultura organizzativa; altri, invece, si sono fatti trainare dall'entusiasmo dei primi.

Il gruppo, inizialmente in modo inconsapevole, con l'aumentare della fiducia reciproca, della chiarezza dell'obiettivo e del percorso, del riconoscimento da parte del management, ha iniziato a sviluppare la propria capacità autoregolativa.

Questa è maturata in primis nel fattore comunitario e in quello dell'affidabilità.

Restano notevoli margini di miglioramento dato il contesto organizzativo in cui il gruppo ha agito, soprattutto in termini di flessibilità e di coordinamento reciproco.

Il gruppo ha saputo sviluppare queste capacità al suo interno, ma non è riuscito al momento a diffonderle alle persone che sono state coinvolte dal progetto.



Il gruppo di lavoro temporaneo, autonomo e autoregolato che ha lavorato sui decreti penali di condanna ha di fatto risposto alle aspettative del management e si è dimostrato la configurazione organizzativa più funzionale al raggiungimento di obiettivi concreti di Change Management, anche all'interno di una Pubblica Amministrazione fortemente prescrittiva come quella degli Uffici Giudiziari.

6. CONCLUSIONI: IMPLICAZIONI PER LA PRATICA E PER LA TEORIA

A partire da un'analisi della letteratura e dalla ricerca sul campo, il progetto di ricerca ha risposto all'obiettivo di definire cosa si intende per gruppo di lavoro autonomo e autoregolato³⁴ e di confezionare strumenti per il management per la misurazione dell'autonomia dei gruppi di lavoro e per la promozione delle loro performance³⁵.

Il motivo per cui si è ritenuto rilevante discutere dei gruppi di lavoro autonomi e autoregolati e del governo delle loro performance rispondeva alla tesi secondo cui dato l'alto livello di incertezza dell'ambiente organizzativo, *sono le organizzazioni che si avvalgono di gruppi di lavoro autonomi e autoregolati a presentare le strutture più idonee ad affrontare tale incertezza, poiché in grado di muoversi e riconfigurarsi in maniera agile e pertinente a seconda delle mutanti esigenze, garantendo velocità, innovazione e resilienza.*

6.1 I case studies

Il quinto capitolo è stato dedicato alla ricerca sul campo e al riscontro empirico di quanto definito a livello teorico e metodologico. Si è scelto di approfondire lo studio dei team autonomi e autoregolati rispetto a tre tipi di gruppo di lavoro come forma di configurazione micro-organizzativa, ovvero:

- il gruppo come configurazione micro-organizzativa di progetto per lo sviluppo organizzativo;

³⁴ **Unità organizzativa, di piccole dimensioni, che gestisce in maniera relativamente autonoma i propri processi operativi, dove le dinamiche sociali regolano il raggiungimento degli obiettivi, secondo procedure variabili, attività eterogenee e modalità scarsamente prescrittive.** I gruppi di lavoro autonomi si adoperano per il raggiungimento degli obiettivi comuni e condivisi **autoregolandosi**, sviluppando le seguenti capacità:

1. sentirsi appartenenti ad una **comunità tesa all'obiettivo**;
2. **essere affidabili** nel raggiungimento degli obiettivi e nell'ottemperanza delle responsabilità assunte;
3. cooperare attraverso il **coordinamento per mutuo adattamento**;
4. essere dotati di **flessibilità** operativa e procedurale.

³⁵ Si rimanda al Capitolo 4.

- il gruppo come configurazione organizzativa permanente di una struttura organizzativa *team based*;
- il gruppo come configurazione organizzativa temporanea per la risoluzione di un problema e la realizzazione di un processo di *change management*.

Variabili quali, il settore di mercato e la grandezza dell'organizzazione non sono state considerate rilevanti ai fine dell'analisi, anzi, i tre casi raccontano di settori di mercato e di organizzazioni molto differenti tra loro proprio perché si ritiene che queste differenze possano essere elementi di ricchezza empirica e informativa.

Come è emerso dallo studio del gruppo di lavoro "Portale fornitori" della Divisione Operations di Benetton, l'imprevedibilità dell'ambiente ha reso difficile, per chi detiene potere decisionale, formulare previsioni per la progettazione strategica. Difficile anche mantenere il polso rispetto a quelle che saranno le ricadute di determinate azioni intraprese, poiché è complesso prevederne le conseguenze. Il Management, nella persona del Direttore Generale delle Operations del Gruppo Benetton, ha confermato che i modelli di *change management*, nati per assecondare l'esigenza di passare da un assetto organizzativo O1 nel tempo T1, ad un assetto organizzativa O2 nel tempo T2 (Catino, 2010), oggi risultano inefficaci. L'organizzazione incontra sempre più difficoltà di adattamento al mutamento continuo dell'ambiente specifico, investendo molto nella sua necessità di competere e accaparrarsi risorse strategiche. Inoltre, come si è visto nel Capitolo 1, quando i cambiamenti sono incrementali, non si è in grado di apprezzarli, di coglierne e distinguerne gli step, le differenze, gli stadi, e questo è un ulteriore elemento di complessità che l'organizzazione deve affrontare. In questo senso, lo sforzo che il Gruppo Benetton sta facendo è quello di attrezzarsi per assumere un nuovo frame: non definire modelli per il cambiamento, ma individuare nuove vie per la gestione dell'incertezza e dell'inaspettato (Catino, 2009). È in questo ambito che si ritiene che la configurazione

più idonea a garantire lo sviluppo e la crescita competitiva di Benetton è quella dei gruppi di lavoro autonomi, e autoregolati.

Problemi come questi hanno spinto molte aziende ad allentare le proprie strutture. L'esigenza è quella di preparare l'azienda ad essere flessibile per rispondere in modo efficace al mutamento ambientale. La flessibilità è il punto forte della struttura organica, gli individui definiscono i propri obiettivi e continuano a ridefinirli man mano che le circostanze lo richiedono. È così che lavorano i gruppi di lavoro autonomi e autoregolati di Benetton: la gestione coordinata delle unità permette di ottenere dei vantaggi derivanti dall'unione dei privilegi tipici della piccola dimensione con le economie di scala della grande azienda. Il coordinamento e l'interscambio continuo tra distinte unità specializzate (Brown e Duguid, 1991; Boland e Tenkasi, 1995) diventano sempre più strategici e importanti per le imprese che devono apprendere e competere in un mercato dinamico.

L'organizzazione odierna tende verso gerarchie più piatte, ha un vertice meno pesante, consiste di piccole componenti di natura non permanente, ciascuna dotata di un livello di autonomia sempre maggiore; ma, soprattutto, è un'organizzazione capace di assumere due o più configurazioni strutturali a seconda delle circostanze: «l'impresa si reinventa costantemente, e il compito del management è quello di creare gli spazi e le condizioni organizzative di questa continua reinvenzione» (Gagliardi, 2003).

Il caso del gruppo di lavoro "Team people" del Gruppo Loccioni, è la risultante di una strategia di business orientata al cliente in un ottica di partnership. Il management del Gruppo ha dichiarato che Loccioni non fonda più il suo vantaggio competitivo esclusivamente su tecnologie, strutture e procedure, ma soprattutto sulle persone e la costruzione di relazioni forti con pochi, grandi clienti leader sul mercato.

Loccioni e Benetton non sono organizzazioni paragonabili: diverso il settore, la grandezza, il mercato. Tuttavia è proprio in questa diversità che è possibile apprezzare, una volta di più, la funzionalità delle microstrutture team based. 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, qualità del lavoro (Lawler, 1992). Il Gruppo Loccioni ci ha spiegato di investire molto sulle sue persone. Tutta l'organizzazione, che ha una macrostruttura a matrice, si configura per gruppi di lavoro (di progetto o di reparto). L'interazione si sviluppa grazie alla percezione di uno scopo comune e al consolidamento di relazioni tra le persone. Maggiore è il coinvolgimento, maggiore sarà l'identificazione dell'individuo con il gruppo e gli obiettivi del singolo e il suo comportamento saranno sempre più orientati all'organizzazione e al miglioramento della performance individuale in vista di un miglioramento della performance dell'intera organizzazione (Tang, Robertson e, Lane, 1996). Cultura e comunità sono caratterizzanti la capacità autoregolativa dei team del Gruppo Loccioni. Per massimizzare l'ingaggio dei lavoratori, il management facilita la formazione di comunità *self-defining* che hanno aspettative e obiettivi chiari e condivisi. Il sensemaking è un processo cognitivo e sociale di cui il Gruppo è consapevole: il frame con cui si guarda a obiettivi, processi, comportamenti e risultati è condiviso. Inoltre, è nelle micro strutture autonome e responsabili che si libera l'immaginazione, la conoscenza creativa motore del Gruppo Loccioni e che trova applicazione nel disegno dei sistemi di management. Logiche gerarchiche e politiche sono superate per favorire un mercato interno delle idee. L'entusiasmo dei giovani si plasma all'interno dei gruppi di lavoro e la diversità delle esperienze genera la varietà delle soluzioni.

Il gruppo di lavoro temporaneo sui "Decreti Penali di Condanna" ha permesso di mettere in evidenza ulteriori potenzialità delle configurazioni micro – organizzative dotate di autonomia, mettendo meglio a fuoco i fattori chiave per la costituzione di un gruppo di lavoro. Come si è detto durante la descrizione del caso, il gruppo di lavoro si è costituito e ha lavorato all'interno di un contesto organizzativo altamente normativo

e prescrittivo e poco incline al lavoro in team. Il caso racconta l'impegno del management di definire e attivare questo gruppo, mettendolo in condizione di lavorare in autonomia per il raggiungimento dell'obiettivo affidatogli. Credenziale per l'avvio è stata la chiarezza e la concretezza dell'obiettivo che il gruppo era chiamato a raggiungere e sul quale non potevano esistere equivoci affinché il gruppo lavorasse nella giusta direzione. Il Comitato Guida del progetto di change management degli Uffici Giudiziari ha esplicitato ex-ante i seguenti punti e criteri (Westwood, 1992):

- finalità del gruppo;
- obiettivo chiaro e realistico definendo la necessità di avere soluzioni ottenibili con la convocazione di un gruppo di lavoro specifico;
- commitment formale;
- interesse comune da parte dei membri del gruppo con fiducia reciproca ed equità all'interno del gruppo;
- risorse adeguate per svolgere delle attività (tempo, risorse finanziarie, competenze, attitudini).

L'esistenza di queste condizioni ha assicurato al gruppo la capacità di orientarsi e di alimentare sempre più una coesione di gruppo a scapito degli interessi dei singoli membri del gruppo stesso. Questo ha permesso al gruppo di lavorare in un contesto che favorisse l'espressione delle operatività e il raggiungimento degli obiettivi.

I vantaggi del gruppo sono stati:

- *cognitivi*: allargamento delle responsabilità ed elaborazioni più ricche.
- *motivazionali* – condivisione delle decisioni con aumento della motivazione professionale.
- *relazionali* – aumento dell'affettività, del riconoscimento e del senso di appartenenza.
- *organizzativi* – aumento dell'integrazione con promozione della condivisione delle conoscenze, dei linguaggi, dei metodi, degli obiettivi, della mission e della vision.

Spesso gli “innovatori” e gli attori del cambiamento ignorano o sono indotti a ignorare la natura complessa delle organizzazioni. Le organizzazioni non sono ordinamenti giuridici che funzionano come delle macchine. Il modello processuale di cambiamento (Change Management Strutturale) assume che il successo non sia rappresentato dall’approvazione di una legge, ma solo quando i diritti sono stati effettivamente garantiti e i servizi sono stati effettivamente migliorati; quando è stata attivata effettivamente una responsabilizzazione dell’amministrazione; quando un sistema di regolazione ha raggiunto i suoi obiettivi; quando si è realizzata una sufficiente armonizzazione fra innovazione nel servizio, organizzazione, tecnologia, gestione delle risorse umane e l’amministrazione abbia ridotto i suoi costi; quando si è sviluppata fiducia e consenso. Il gruppo di lavoro temporaneo e autonomo dei “Decreti Penali di Condanna” ha reso possibile che questo avvenisse.

6.2 Una sintesi delle evidenze emerse

I casi empirici hanno raccontato che organizzazioni che si configurano a livello micro-organizzativo con gruppi di lavoro autonomi e autoregolati riescono a:

- favorire lo sviluppo organizzativo nonostante l’organizzazione sia di dimensioni globali, e agisca su un mercato incerto e instabile;
- favorire la definizione di relazioni forti tra organizzazione e sistema cliente, relazioni che divengono cruciali e strategiche per posizionarsi sul mercato e sfuggire alla crisi manifatturiera e industriale;
- agire una cultura della responsabilità verso gli obiettivi dell’organizzazione e quindi di valorizzazione delle conoscenze e delle esperienze per il miglioramento dei processi di lavoro e la risoluzione di criticità pressanti per l’organizzazione;
- concretizzare un modo “nuovo” di fare le cose, andando in profondità su fattori critici, e implementando iniziative di miglioramento anche all’interno di imponenti e ambiziosi processi di change management.

- Usufruire di tutto il potenziale dei rapporti relazionali. La fiducia, lo scambio, e la condivisione, concetti che potremmo definire primitivi e caratterizzanti ogni tribù, sono fondamentali per portare a compimento i compiti attribuiti, le attività affidate che richiedono competenze e conoscenze esperte acquisite in contesti differenti (Sparrowe, Liden, Wayne e Kraimer, 2001). I gruppi di lavoro autonomi e autoregolati alimentano il benessere organizzativo (e viceversa).

I casi hanno dimostrato che in ambiti organizzativi in cui la capacità di previsione è limitata e le incertezze organizzativo/ambientali molto pressanti, la prescrizione agisce come briglia, gabbia, limitazione delle performance individuali e di gruppo. Non esistono imprese che funzionano in base a una forma organizzativa pura, ma si assiste ad una contaminazione delle forme ideal-tipiche attraverso un processo di selezione che obbliga la dirigenza dell'impresa a selezionare forme di coordinamento e di controllo sulle diverse componenti dell'organizzazione, adattandole di volta in volta alle diverse situazioni.

In tutti i casi analizzati, le modalità organizzative autonome e autoregolate sono state ritenute capaci di elaborare risposte pertinenti a stimoli sempre ambigui o incerti.

L'analisi sul campo ha inoltre testimoniato che, oltre ad affrontare le sfide organizzative date dai mutamenti economici, tecnologici e sociali in cui operano e si sviluppano le organizzazioni oggi, la configurazione micro organizzativa pensata in ottica *team based* ha consentito loro di:

- a) **aumentare il potenziale individuale** delle proprie risorse;
- b) **gestire e valorizzare la conoscenza** a disposizione dell'organizzazione in modalità interdisciplinare, orientata agli obiettivi, mantenendo il focus sulla risoluzione di problemi e sullo sviluppo organizzativo e il miglioramento dei processi. *Embrained knowledge*, ossia le conoscenze professionali, le capacità cognitive e concettuali, il "sapere che"; *embodied knowledge*, ossia l'azione orientata, il "saper come", le

conoscenze che si acquisiscono, anche implicitamente, nelle operazioni quotidiane; *encultured knowledge*, ossia il processo di condivisione della conoscenza, il sistema di ideologie, cultura e valori condivisi che si crea all'interno di una organizzazione: tutte traggono valorizzazione, potenziamento e diffusione grazie all'azione dei gruppi di lavoro autonomi;

c) usufruire in maniera diffusa e partecipata di tecnologie dell'informazione e della comunicazione che consentano in modo straordinario di favorire la **cooperazione intrinseca, la comunicazione estesa, le conoscenze condivise e le comunità professionali**, e che abilitano una forma di regolazione e coordinamento non solo tra le persone ma anche tra i diversi soggetti organizzativi che operano sui medesimi ambiti di azione;

d) **affrontare la fluidità delle dimensioni spazio-temporali.**

L'innalzamento dei livelli di formazione, la crescita delle specificità professionali, il mutamento delle forme contrattuali del lavoro, sempre meno definite e sempre più provvisorie, tutto questo affiancato ad alte aspettative di realizzazione professionale e richieste di work life balance, sono fattori critici di successo che si dimostrano positivi nel momento in cui i membri dell'organizzazione non eseguono compiti, ma sono responsabili su obiettivi. Questo asseconda l'esigenza di maggiore professionalizzazione delle risorse poliedriche che popolano le organizzazioni oggi, caratterizzate da una forte tensione allo sviluppo personale oltre che professionale, che si riconoscono nelle identità professionale, organizzativa, di team, generata dal rapporto con i clienti e generata dal rapporto con una rete allargata.

I gruppi di lavoro autonomi e autoregolati sembrano dunque abbracciare le parole d'ordine di un nuovo paradigma non prescrittivo, ovvero: **apertura, trasparenza, socialità e ad attività**. Imperativi organizzativi che consentono alle organizzazioni di governare, in modo appropriato ed affidabile, il crescente grado di complessità e incertezza ambientale, di complessità e ricchezza professionale.

6.3 La risposta agli interrogativi della ricerca

La tesi sembra aver trovato conforto nell'analisi della letteratura, ma anche nell'analisi sul campo, dando risposta ai due quesiti dalla quale era partita:

1. Come si esplicita l'autonomia di un gruppo di lavoro?
2. Come è possibile controllare e sviluppare le performance di gruppi di lavoro autonomi?

Per rispondere alla prima delle due domande, il presente lavoro ha riletto i contributi teorici riguardanti il concetto di autonomia. Ha inteso l'autonomia come un costrutto dinamico e multidimensionale, relativo alle dinamiche sociali che regolano il raggiungimento degli obiettivi, secondo procedure variabili, attività eterogenee e modalità scarsamente prescrittive.

Si ritiene che l'autonomia di un gruppo di lavoro non debba essere vista in termini assoluti, ma relativi a tre ambiti di azione che corrispondono alle aree decisionali di una organizzazione ovvero, quella operativa, quella tattica e quella strategica.

4. La **dimensione operativa dell'autonomia** riguarda la possibilità di prendere decisioni autonomamente rispetto al metodo di lavoro individuale, alla sequenza di lavoro nel caso in cui debbano essere svolte differenti attività, ai problemi che richiedono maggiore priorità, agli obiettivi giornalieri, al contattare individui esterni all'organizzazione, al tener sotto controllo eventuali variazioni nella produzione.
5. La **dimensione tattica dell'autonomia** riguarda la possibilità di prendere decisioni autonomamente sulla valutazione della necessità di manutenzione della strumentazione, sull'individuazione di nuova strumentazione, sulla definizione settimanale o mensile degli obiettivi di produzione, sulla valutazione della qualità di ciò che si realizza, sull'individuazione delle necessità formative del gruppo o sulla promozione di momenti di apprendimento condiviso.

6. La **dimensione strategica dell'autonomia** riguarda la possibilità del gruppo di prendere decisioni riguardanti i bisogni di strumentazione e di capitale di cui il gruppo necessita, i livelli di attività sia settimanalmente che mensilmente, le aree di possibile avanzamento, intervento e miglioramento delle performance, l'inserimento nel gruppo di persone ritenute necessarie al raggiungimento degli obiettivi, la valutazione delle proprie performance, la determinazione delle attività di training, l'intervento su tematiche cruciali e ritenute rischiose.

L'autonomia di un gruppo di lavoro va dunque progettata alla luce della strategia organizzativa; va disegnata dal management; va di fatto agita dal gruppo.

Affinché il gruppo sia performante, è importante che l'organizzazione realizzi questo processo con consapevolezza. Gli strumenti proposti consentono al management di compiere una riflessione a 360° sull'organizzazione e la sua strategia, sulla cultura dell'organizzazione, sui design factor dei gruppi di lavoro, sulle aree decisionali che si intende delegare all'autonomia del gruppo di lavoro. Allo stesso tempo, si ritiene importante tenere monitorate l'autonomia e la performance del gruppo attraverso la mappatura delle aree decisionali.

Ci si avvicina così alla risposta che il presente lavoro ha dato alla seconda delle due domande da cui ha mosso i suoi passi: come è possibile controllare e sviluppare le performance di gruppi di lavoro autonomi?

In parte con quanto detto e, soprattutto, dando al gruppo uno strumento per auto valutare e monitorare la propria capacità auto regolativa.

Il presente lavoro ha infatti considerato la capacità autoregolativa del gruppo come il costruito dinamico e multidimensionale che, qualora presente, permette al gruppo di realizzare performance di qualità. I gruppi di lavoro autonomi si adoperano per il raggiungimento degli obiettivi comuni e condivisi **autoregolandosi**, ovvero sviluppando le seguenti capacità:

1. sentirsi appartenenti ad una **comunità tesa all'obiettivo**;

2. **essere affidabili** nel raggiungimento degli obiettivi e nell'ottemperanza delle responsabilità assunte;
3. cooperare attraverso il **coordinamento per mutuo adattamento**;
4. essere dotati di **flessibilità** operativa e procedurale.

Questi quattro fattori critici di successo si alimentano a vicenda in un circolo virtuoso che porta alla valorizzazione dei singoli membri del gruppo dando come risultato qualcosa di ben superiore alla somma del potenziale dei singoli.

Rispetto alla capacità autoregolativa, il progetto di ricerca ha elaborato anche una check list il cui obiettivo è rendere consapevole il gruppo di lavoro dei suoi punti di forza e delle aree di miglioramento. La check list è stata molto apprezzata sul campo, soddisfacendo l'esigenza di riflessione e di *mindfulness* dei gruppi di lavoro.

6.4 In conclusione

Ad apparire certe sono le parole d'ordine di un nuovo paradigma: **apertura, trasparenza, socialità e adattività**, imperativi organizzativi che consentono di governare in modo appropriato ed affidabile il crescente grado di complessità e ricchezza professionale e il crescente grado di diffusione del sapere-potere individuale dei lavoratori. I gruppi di lavoro autonomi e autoregolati sembrano abbracciare le parole d'ordine di questo nuovo paradigma non prescrittivo. L'autonomia di gruppo ha un effetto positivo sulla coesione, determinando un incremento dell'identificazione dell'individuo con il gruppo stesso. Il concetto di coesione esercita poi un effetto sull'efficacia del gruppo di lavoro; pertanto, il concetto di autonomia diventa uno dei criteri da rilevare in ottica di valutazione della performance di un gruppo di lavoro e dell'organizzazione nel suo complesso.

Quello dell'organizzare e governare gli spazi di autonomia dei propri gruppi di lavoro e la de-proceduralizzazione del lavoro è la sfida organizzativa dei nostri tempi.

BIBLIOGRAFIA

- Acocella I. (2008), *Il focus group: teoria e tecnica*, Franco Angeli, Milano.
- Alderfer C.P. (1986), *An Intergroup Perspective on Group Dynamics*, in Lorsch J. (ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 190-222.
- Amigoni F. (1988), *I sistemi di controllo, criteri di progettazione*, Giuffrè, Milano.
- Amigoni F. (1988), *Il controllo strategico: l'esperienza delle grandi imprese*, in *Sistemi di pinaificazione, programmazione e controllo*, vol. II, Baraldi S. e C. Devecchi, Giappicchelli Editore.
- Angehrn A.A., Atherton J.E.M. (1998), *A Conceptual Framework for Assessing Development Programmes for Change Agents*, INSEAD, Fontainebleau.
- Anthony R.N. (1988), *The Management Control Function*, Harvard Business School Press, Boston.
- Anthony R.N., Dearden J. and Vancil R.F. (1976), *Management Control Systems*, Irwin, Homewood, IL.
- Argyris, C., Schon, D. (1978), *Organizational learning*, Reading Mass., Addison Wesley.
- Ashby W.R. (1962). "Principles of the self-organizing system, in Von Foerster H. and Zopf G.W., Jr. (eds.), *Principles of Self-Organization*, Pergamon Press, London, pp. 255-278.
- Bagnara S. (2007). La dimensione temporale nel change management. *Studi Organizzativi*, 9, 107-110.
- Bagnara S., Papeschi F., Parlangei O., Pravettoni G. (2007). Oblio organizzativo. *Studi Organizzativi*, 99, 157-174.
- Bagnara S., Parlangei O., Tartaglia R. (2010) Are hospitals becoming high reliability organizations? *Applied Ergonomics*, 41, 713-718.
- Bailey D.E., Adiga S. (1997), *Measuring manufacturing work group autonomy*, *IEEE*
- Barker J.R. (1993), "Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams", *Administrative Science Quarterly*, n. 38, pp. 408-437.
- Barnard, C.I. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Barnard, C.I. (1948), *Organization and Management: Selected Papers*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barnes L. B. (1983), "Managing the paradox of organizational trust", *Harvard Business Review*, March, 107-116.
- Barney, Jay B. and Ouchi, William G. (1986), eds. *Organizational Economics*, San Francisco, CA.: Jossey-Bass,
- Baroncelli A., Froehlicher T., (1998), *Actes de la VII Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Leuven – 27-29 Mai.
- Beer M., Nohria N. (2000), *Resolving the Tension between Theories E and O of Change*, in Beer M., Nohria N. (Eds.), *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston.
- Benassi M. (1993), *Dalla gerarchia alla rete*, Etas Libri, Milano.
- Benassi M. (2001), *The Use of Small Units to Generate and Transfer Knowledge within Large Firms*, Proceedings of PICMET Conference, Portland, OR, July29-August2.
- Bennis W., Bierderman P. W. (1997), *Organizing genius: The secrets of creative collaboration*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bennis W., Nanus B. (1985), *Leaders: Strategies for taking charge*, New York: Harper.
- Blackler (1995), *Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation*, *Organization Studies*, Vol. 16, No. 6.
- Boland J.R., Tenkasi R.V., (1995) "Perspective Making And Perspective Taking In Communi-ties Of Knowing"; *Organization Science*, 6 (4).
- Bonazzi G. (2002), *Storia del pensiero organizzativo. La questione organizzativa*, Franco Angeli, Milano.
- Borys B. and Jemison D.B. (1989), "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations", *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 234-249.
- Bostrom R. and Heinen J.S. (1977), "MIS Problems and Failures: A Socio-Technical Perspective", *MIS Quarterly*, vol. 1, n. 3.
- Bouchard V. (2002), *Corporate entrepreneurship: Lessons from the field, blind spots and beyond*, European Entrepreneurial Learning: Cahiers de Recherche d'E.M. LYON.

- Brousseau E. (1993a), "Contracts as Modular Mechanisms : Some Propositions for the Study of Hybrid Forms", Texte d'appui au *Séminaire de théorie économique EHESS/CEPREMAP*.
- Brousseau, E. (1993b), *L'économie des contrats : technologies de l'information et coordination interentreprises*, Paris, PUF.
- Brown J.S., Duguid P., 1991 "Organizational Learning And Communities-Of-Practice: Toward A Unified View Of Working, Learning And Innovation"; *Organization Science*, 2.
- Burns T., Stalker G.M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock, London.
- Butera F., De Witt G. (a cura di) (2011), *Valorizzare il lavoro per rilanciare l'impresa. La storia delle isole di produzione alla Olivetti negli anni '70*, Il Mulino, Bologna.
- Butera F., Dente B. (2009), *Change Management nelle Pubbliche Amministrazioni: una proposta*, Franco Angeli, Milano.
- Butera F., Di Guardo S. (2009), "Analisi e progettazione del lavoro della conoscenza: il modello della Fondazione Irso e due casi", *Studi Organizzativi*, n. 2, pp. 199-224.
- Butera F., Bagnara S., Cesaria R. e Di Guardo S. (a cura di) (2008), *Knowledge Working. Lavoro, lavoratori, società della conoscenza*, Mondadori Università, Milano.
- Butera F. (a cura di) (2007), *Genio e Regolatezza. Generare innovazione con l'organizzazione e le persone*, Guerini e Associati, Milano.
- Butera F., Rebora G. (a cura di) (2007), *Il change management che innova*, Aracne Editore, Roma.
- Butera, F., (2003), "Il modello di gestione Strutturale del Cambiamento", in Butera, F. ed al., *Tecnologia e organizzazione per l'uomo e l'impresa*, Milano, FrancoAngeli.
- Butera F. (2001), *Il campanile e la rete: e-business e piccole e medie imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Butera F. (1999), "L'organizzazione a rete attivata da Cooperazione, Conoscenza, Comunicazione, Comunità: il modello 4C nella Ricerca e Sviluppo", *Studi Organizzativi*, n. 2.
- Butera F., E. Donati, R. Cesaria (1998), *I lavoratori della conoscenza*, Franco Angeli, Milano.
- Butera F. (1990a), *Il castello e la rete. Impresa, organizzazione e professioni nell'Europa degli anni '90*, Franco Angeli, Milano (10^a ed. 1998).

- Butera F. (1990b), *L'orologio e l'organismo. Il cambiamento organizzativo nella grande impresa in Italia: cultura industriale, conflitto, adattamento e nuove tecnologie*, Franco Angeli, Milano (5^a ed. 1992).
- Butera F. (1990c), "Le comunicazioni interne come fattore strutturante nelle organizzazioni di servizi", *Studi Organizzativi*, n. 4.
- Butera F. (1972), *I frantumi ricomposti*, Marsilio Editore, Venezia.
- Butera F., Thurman J.E. (eds.) (1984), *Automation and work design*, North-Holland, New York-Amsterdam.
- Butler R. (1975), *Why Survive? Being Old In America* (which won the Pulitzer Prize for General Non-Fiction in 1976. A 2003 paperback edition is currently available (ISBN 0-8018-7425-4).
- Cartelli A. (2007), "Socio-technical theory and knowledge construction: Towards new teaching paradigms", *Inform Sci Inform Technology*, 4: 1-14.
- Castells M., (2002), *The Information Society and the Welfare State: The Finnish Model*. Oxford UP, Oxford (co-author, Pekka Himanen)
- Castells, Manuel (1998, second edition, 2000). *End of Millennium, The Information Age: Economy, Society and Culture Vol. III*. Cambridge, MA; Oxford, UK: Blackwell.
- Castells, Manuel (1997, second edition, 2004). *The Power of Identity, The Information Age: Economy, Society and Culture Vol. II*. Cambridge, MA; Oxford, UK: Blackwell.
- Castells, Manuel (1996, second edition, 2000). *The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture Vol. I*. Cambridge, MA; Oxford, UK: Blackwell.
- Catino M. (2009), *Miopia Organizzativa. Problemi di razionalità e previsione nelle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.
- Catino M. (2006), *Da Chernobyl a Linate. Incidenti tecnologici o errori organizzativi?* Milano, Bruno Mondadori (2nd Ed.) (From Chernobyl to Linate. Technological Accidents or Organizational Errors?).
- Chandler, A.D. (1962), *Strategy and structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprises*. Cambridge, Mass.: MIT Press
- Cherns A. (1976), "The Principles of Sociotechnical Design", *Human Relations*. vol. 2 (9), pp. 783-792.

- Clark J.V., Krone C.G. (1972), *Towards an overall view of organizational development in the early seventies*, in *The Management of Change and Conflict*, Thomas JM, Bennis WG (eds), Harmondsworth, Middx: Penguin Books; 284–303.
- Cohen S. G., Ledford G. E. Spreitzer G. M. (1996), "A predictive model of self-managing work team effectiveness", *Human Relations*, 49(5), 643-676.
- Corbetta P. (1999), *Metodologia e tecnica della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Cummings T.G. (1978) "Self-Regulating Work Groups: A Socio-Technical Synthesis", *The Academy of Management Review*, vol. 3(3), pp. 625-634.
- Czarniawska, B. (2000), *Narrare l'organizzazione. La costruzione dell'identità istituzionale*, Edizioni di Comunità, Torino.
- Daft, R.L. and Weick, K.E. (1984), "Toward a model of organizations as interpretation systems", *Academy of Management Review*, vol. 9 (2), 284-295.
- Dall'Aringa C., Della Rocca G. (1999), *Razionalizzazione e relazioni industriali nella Pubblica Amministrazione*, Milano, Franco Angeli.
- Davenport, T., Prusak, L. (1998), *Working knowledge: how organizations manage what they know*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Davis, L.E. (1982), "Organization design", in Salvendy, G. (ed.), *Handbook of industrial engineering*, New York, Wiley.
- Davis L. E. (1977), "Evolving alternative organization designs: their sociotechnical bases", *Human Relations*, 30(3), 261-273.
- De Bernardis L., Distratis M., Ferrari G., Nunziata E. (2007), *Team per il successo. Riconoscere, progettare e gestire team autoregolati ad alta performance*, Franco Angeli, Milano.
- De Michelis G. (1995), *Computer support for Cooperative work: Computers Between Users and Social Complexity*, Organizational learning and technology change, Springer.
- Delmestri G., Passoni E. (2001): *Team Leaders in Self Managed Work Groups: a Contradiction?* Sda Bocconi, Working Paper Series, N. 56/01.
- Dente, B. (1998), *In un diverso Stato*, Bologna, il Mulino.
- Dente, B., Lo Schiavo, L. (1999), "Politiche pubbliche e change management", *Studi Organizzativi*, n.2: 39-54.
- Dente, B. (1989), *Politiche Pubbliche e pubblica amministrazione*, Maggioli.

- Dion K. L., Evans, C. R. (1992), "On cohesiveness: reply to Keyton and other critics of the construct", *Small Group Research*, 23(2), 242-250.
- Dubois P., Heidenreich M., La Rosa M. and Schmidt G. (1995), *New Technologies and Post-Taylorist Regulation Models: The Introduction and Use of Production Planning Systems in French, Italian, and German Enterprises*, in Littek W. and Charles T. (eds.), *The New Division of Labour: Emerging Forms of Work Organisation in International Perspective*, Walter de Gruyter, Berlin-New York.
- Eccles, R. and Crane D. (1987), "Managing Through Networks in Investment Banking", *California Management Review*, n. 30, p. 176-195.
- Edmonson A. (1999), "Psychological safety and learning behaviour in work teams", *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350 - 83.
- Eisenhardt (1989), *Building theories from case study research*, *Academy of Management Review [AMR]*, 14(4), 532 - 550.
- Ekstedt, E., Lundin, R.A., Söderholm, A., e Wirdenius, H., (1999), *Neo-industrial organizing: renewal by action and knowledge formation in a project-intensive economy*. Reutledge: London.
- Emery F. (1978), *The Emergence of a New Paradigm of Work*, Australian National University.
- Emery F. (1972), *Characteristics of Socio-Technical Systems: Introduction to the Concept of Socio-Technical Systems*, in Davis L.E. and Taylor J.C. (eds.), *Design of Jobs*, Penguin Books, Harmondsworth (a revision of the original, *Characteristics of Socio-Technical Systems*, Doc. n. 527, Tavistock Institute, London, 1959).
- Emery F., Trist E.L (1965), "The Causal Texture of Organizational Environments", *Human Relations*, n. 18, pp. 21-32.
- Feldman M.S. (1989), *Order without Design: Information Production and Policy Making*, Stanford University Press, Stanford, CA.
- Ferrarese P. (1990), "Controllo di gestione e controllo organizzativo", *Sviluppo&Organizzazione*, n. 118.
- Fisher K. (1993), *Leading Self-Directed Work Teams: A Guide to Developing New Leadership Skills*, McGraw-Hill, New York.
- Flamholtz E.G. (1979), "Organisational Control System as a Managerial Tool", *California Management Review*, vol. 22(2).

- Flamholtz E.G., Das T.K. and Tsui A.S. (1985), "Toward an integrative framework of organizational control", *Accounting, Organization and Society*, n.1.
- Gagliardi P. (2003), "La supremazia delle professioni", *Next*, n. 16.
- Galaskiewicz J. and Zaheer A. (1999), *Networks of competitive advantage*, in S. Andrews and D. Knoke (eds), *Research in the Sociology of Organizations*, JAI Press, Greenwich, CT, 237- 261.
- Gerloff E. (1989), *Organizational Theory and design*, McGraw-Hill, 1985 (t.i., *Strategie Organizzative*, McGraw-Hill).
- Gioia D.A. and Chittipedi K. (1991), "Sensemaking and Sensegiving in Strategic Chance Initiation", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 433-448.
- Glaser R. and Klaus, D.J., (1966), "A reinforcement analysis of group performance", *Psychological Monographs*, 80 13 Whole No. 621 .
- Glendon, A. I., & Litherland, D. K. (2001). Safety climate factors, group differences, and safety behaviour in road construction. *Safety Science*, 39, 157-188.
- Glendon, A. I., & Stanton, N. A. (2000). Perspectives on safety culture. *Safety Science*, 34, 193-214.
- Glendon, A. I., Stanton, N. A., & Harrison, D. (1994). Factor analysing a performance shaping concepts questionnaire. In S. A. Robertson (Ed.), *Contemporary ergonomics 1994: Ergonomics for all*. (pp. 340-345). London: Taylor and Francis.
- Grabher G. (1993), *Rediscovering the Social in the Economics of Interfirm Relations*, in Grabher G. (ed.), *The Embedded Firm, on the Socio-Economics of Industrial Networks*, Routledge, London, pp. 1-31.
- Grandori, A. (2007), "Governo del cambiamento organizzativo e incertezza", *Studi organizzativi*, 1.
- Grandori A. (1999), *Organizzazione e Comportamento Economico*, Bologna, il Mulino.
- Granovetter M. (1985) "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91 (3), 481-510.
- Granovetter M. S. (1973), "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Grasso M. (2003), *Il management del buon senso. Riflessioni, bivi, orizzonti lungo la strada del cambiamento del management*, Franco Angeli.

- Greenspan A. (2007), *The age of turbulence, Adventures in a New World*, Penguin Press, New York.
- Gulati R (1998), "Alliances and networks", *Strategic Management Journal*, vol 19, 85-112.
- Gulowsen, J. (1972), *A measure of work-group autonomy*, In L.E. Davis & J.C. Taylor (Eds.), *Design of jobs* (pp. 374-390) (1st ed.). Harmondsworth: Penguin.
- Hackman J. R. (1986), *The psychology of self-management in organizations*, In: Pallack, M. S. and Perlof, R. O. (Eds) *Psychology and Work: Productivity, Change, and Employment*, American Psychological Association, Washington DC.
- Hackman, J. R. Morris C. G. (1975), *Group tasks, group interaction process, and group effectiveness: a review and proposed integration*, in: Berkowitz, L. (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology Academic Press*, New York, 45-97.
- Heath C., Staudenmayer N. (2000), "Coordination neglect: how lay theories of organizing complicate coordination in organizations", *Research in Organizational Behaviour*, Volume 22, pages 155–193.
- Hirano H. (1995), *5 Pillars of the Visual Workplace*, Productivity Press, Oregon.
- Hobday, M., 2000. "The project-based organization: An ideal form for managing complex products and systems?" *Research Policy*. 29. pp. 871–893.
- Hofstede G. (1980), "Motivazione, leadership, organizzazione: si possono applicare all'estero le teorie americane?", *Svilippo&Organizzazione*, n. 62.
- Hollnagel, E. (2006), *Resilience: the challenge of the unstable*, In E. Hollnagel, D. D. Woods & N. G.
- Holpp L. (1993), "Self-Directed Teams are Great, but They're Not Easy", *Journal for Quality and Participation*, December, pp. 64 - 70.
- Imai K, Itami H. (1984), "Interpenetration of Organization and Market : Japan's Firm and Market in Comparison with the U.S", *International Journal of Industrial Organization*, vol. 2, pp.285-310.
- Jackson P.R., Wall T.D., Martin R., Davids K. (1993), "New measures of job control, cognitive demand, and production responsibility", *Journal of Applied Psychology*, 78, 753–62.
- Janz, B.D., Colquitt, J.A., Noe, R.A. (1997), "Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables", *Personnel Psychology*, 50, 877-904.

- Jensen B. W. (1997), *Make it Simple! How Simplicity Could Become Your Ultimate Strategy*, in "Strategy and Leadership", march-april, pp. 35-39.
- Katzenback J.R., Smith D.K. (1993), *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kilduff M., Angelmar R., Mehra A. (2000), "Top Management-Team Diversity and Firm Performance: Examining the Role of Cognitions", *Organization Science*, n. 11(1), pp. 21-34.
- Kotter J. P., Heskett, J. L. (1992), *Corporate culture and performance*, New York: Macmillan.
- Langfred C. W. (2000), "The paradox of self-management: individual and group autonomy in work groups", *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 563-585.
- Larson A. (1992), "Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships", *Administrative Science Quarterly*, n. 37.
- Lawler E.E. (1992), *The Ultimate Advantage: Creating the High-involvement Organization*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Lawler E. E. (1988), Substitutes for Hierarchy, *Organizational Dynamics*, vol. 17(1), pp. 4-15.
- Lawrence P., Lorsh J.W. (1986), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard Business School Press, Boston.
- Lebas M. and Weigenstein J. (1986), "Management Control: the Role of Rules, Markets and Culture", *Journal of Management Studies*, vol. 23(3), pp. 259-272.
- Lei, D., Slocum, J.W., Pitts, R.A., 1999. "Designing organization for competitive advantage: the power of unlearning and learning", *Organizational Dynamics*, vol. 27, pp. 24-38.
- Leveson (Eds). *Resilience engineering: Concepts and precepts*, Aldershot, UK: Ashgate Publishing Ltd., (pp. 9-17).
- Levi D., Slem, C. (1995), *International Study of Team Work in Concurrent Engineering Projects*, Final Report for NSF and Northern Telecom's University Interaction Program, Psychology and Human Development Department, San Luis Obispo, CA.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-279.
- Lindholm, R., Norstedt, J.P. (1975), *The Volvo Report*, Swedish Employers' Confederation (Stockholm)

- Litwin G & Stringer, R (1968) *Motivation and organizational Climate*. Boston HUP
- Lorenzoni G. (1997), *Le reti interimpresa come forma organizzativa distinta*", in Lomi A. (a cura di), *L'analisi relazionale delle organizzazioni: riflessioni teoriche ed esperienze empiriche*, Il Mulino, Bologna.
- Lorenzoni G. e Ornati O. (1988), "Constellations of Firms and New Ventures", *Journal of Business Venturing*, n. 3, pp. 41-57.
- Louis, M. R. (1980), "Surprise and Sensemaking: What Newcomers Experience Entering Unfamiliar Organizational Settings", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp. 226-251.
- Lumpkin, Cogliser, Schneider D. R., (2009), "Understanding and measuring autonomy: an entrepreneurial orientation perspective", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Jan.
- Manz, C. C. (1993). *The illusion of self-management: using teams to disempower*, In: Manz, C. C. and Sims H. P., (Eds) *Business Without Bosses*, John Wiley & Sons, New York.
- Manz C.C. and Sims H.P., Jr. (1989), *Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*, Prentice Hall Press, New York.
- March J.G. (1994), *A primer decision making*, Free Press, New York.
- March J.G. and Simon H.A. (1958), *Organizations*, Wiley, New York.
- McGregor D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.
- Merchant K.A. (1982), "The control Function of Management", *MIT Sloan management Review*, July.
- Metlay W., Kaplan I. (1992), "Characteristics and consequences of self-management", *Proceedings of the 1992 International Conference on Self-Managed Work Teams*, Vol. 3 pp.184-90.
- Miles R.E. and Snow C.C. (1986), "Network Organizations: New Concepts for New Forms", *California Management Review*, n. 28, pp.62-73.
- Miller, E.J. (1959), "Technology, territory and time: the internal differentiation of complex production systems", *Human Relations*, 12: 245-272.
- Milliken F. J (1990), "Perceiving and interpreting environmental change: an examination of college administrators' interpretation of changing demographics", *Academy of Management Journal*, vol. 33, 42-63.

- Milliken F. J. (1987), "Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty", *Academy of Management Review*, vol. 12, pp. 133-143.
- Mintzberg H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Muchinsky P.M. (2003), *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology*, Belmont, CA: Thompson Wadsworth.
- Mudrack P. E. (1989), "Group cohesiveness and productivity: a closer look", *Human Relations*, 42, 771-785.
- Mumford E. (2006), "The story of socio-technical design: reflections on its successes, failures and potential", *Info Systems J*, 16, 317–342.
- Neck C. P., Stewart G. L. Manz C. C. (1996), "Self-leaders within self-leading teams: toward an optimal equilibrium", *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 3, 43-65.
- Newman, W.H. (1975) *Constructive Control - Design and Use of Control Systems*, London: Prentice-Hall Int.
- Nonaka I. and Takeuchi H., *The Knowledge Creating Company*, University Press, Oxford 1995; (trad. it. *The Knowledge Creating Company*, Guerini e Associati, Milano, 1997).
- O'Reilly (2005), "What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software", *O'Reilly* (<http://www.oreilly.com/>). <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>
- Osada T. (1991), *The 5-S: Five Keys to a Total Quality Environment*, Asian Productivity Organisation, Tokyo.
- Pasmore W., Francis C., Haldeman J., Shani A. (1982), "Sociotechnical systems: a north American reflection on empirical studies of the seventies", *Human Relations*, 35(12), 1179-1204.
- Pearce J. A., Ravlin E. C. (1987), "The design and activation of self-regulating work groups", *Human Relations*, 40(11), 751-782.
- Perrow, C. (1984). *Normal Accidents: Living With High Risk Technologies*. (Revised edition, 1999). Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Powell W.W. and Smith-Doerr L. (1994), *Networks and economic life*, in Smelser N.J. and Swedberg R. (eds.), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, Princeton, N.J. - Russell Sage Foundation, New York, pp. 368-402.
- Powell W.W. (1990), *Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization*, *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, pp. 295-336.
- Pravettoni G., Copley M., Leotta S. N., Bagnara S. (2007). The differential role of mental rumination among industrial and knowledge workers. *Ergonomics*. 50, 1931-1940.
- Protasoni R. (2003), *People Strategy*, Guerini e Associati.
- Quaglino G, Mander M, (1987). *I climi organizzativi*. Il Mulino, Bologna.
- Rainey G. H. (1996), *Building an effective organizational culture*, in J. Perry (Ed.), *Handbook of public administration* (pp. 151-166), San Francisco: Jossey-Bass.
- Rebora G., Minelli E. (2007), *L'inerzia organizzativa: comprendere le ragioni per gestire il cambiamento*, in VIII Workshop dei docenti e ricercatori di Organizzazione aziendale, Università degli studi di Modena e Reggio Emilia.
- Rebora, G., Minelli, E. (2007), "Il Change Management. Un modello di lettura e interpretazione", *Studi organizzativi*, 1.
- Rebora, G. (1999), *Un decennio di riforme*, Milano, Guerini.
- Rebora, G. (1995), *Organizzazione e politica del personale nelle Amministrazioni Pubbliche*, Milano, Guerini.
- Rebora, G., De Martino, S. (1984), *Lavoro e management nelle pubbliche amministrazioni*, Milano, FrancoAngeli.
- Rugiadini A. (1979), *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Rullani, E., Micelli, S., Di Maria, E. (2000). *Città e cultura nell'economia delle reti*, Il Mulino, Bologna.
- Rullani E. (1994), "Il valore della conoscenza", *Economia e Politica Industriale*, n. 82, pp. 47-74.
- Saita M. (2007), *I fondamentali del controllo di gestione*, Giuffrè, Milano.
- Schein E. (1985), *Organization Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.

- Schneider B. (1983) "Interactional psychology and organizational behavior". In L Cummings & B Staw (Eds), *Research in organizational behaviour*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Schneider B. (1983B) "Work climates: An interactionist perspective". In N. Feimer & E Geller (Eds), *Environmental psychology: Directions and perspectives*. New York: Praeger
- Schutz A. (1967), *La fenomenologia del mondo sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Shaw M. E. (1981), *Group Dynamics*, McGraw-Hill, New York.
- Sheth J. N. (2007), *I vizi capitali delle imprese. Comportamenti autodistruttivi nelle aziende di successo*, Milano, Pearson Paravi Bruno Mondadori Spa.
- Silverman L. L. (1995), *Change ... at the Speed of Life: Challenging Our Current Paradigms*, Keynote address at the American Society for Training & Development Symposium, Milwaukee, WI, August.
- Simon H. (1957), *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna ().
- Smith, A. (1776) [1975] *La ricchezza delle nazioni*, Grandi Tascabili Economici Newton Compton, Roma
- Sparrowe R.T., Liden R.C., Wayne S.J., Kraimer M.L. (2001), "Social Networks and the Performance of Individuals and Groups", *Academy of Management Journal*, n. 44, pp. 316-325.
- Sprigg C. A., Jackson P.R., Parker S. K. (2000), "Production teamworking: The importance of interdependence and autonomy for employee strain and satisfaction", *Human Relations*, Volume 53(11).
- Starbuck W.H (1983), "Organizations as Action Generators", *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 91-102.
- Sturges J. and Guest D. (2004), "Working to Live or Living to Work? Work/Life Balance Early in the Career", *Human Resource Management Journal*, vol. 14(4), pp. 5-20, 2004.
- Sundstrom, E., De Meuse, K.P. & Futrell, D. (1990), 'Work Teams: Applications and Effectiveness', *American Psychologist*, vol. 45, no. 2, pp. 120-133
- Tang S., Robertson P. J., Lane C. E. (1996), "Organizational types, commitment, and managerial actions", *Public Productivity & Management Review*, 19(3), 289-312.
- Taylor F.W., 1947. *Scientific Management*, Harper & Brothers, New York.

- Thomas J.B., Clark S.M. and Gioia D.A. (1993), "Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action and Outcomes", *Academy of Management Journal*, n. 36, pp. 239-270.
- Thompson J.D. (1967), *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, McGraw-Hill, New York (with a new preface by M.N. Zald and a new introduction by W. Richard Scott, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 2003). Traduzione italiana: *L'azione organizzativa*, Torino, ISEDI, 1994.
- Thorelli H.B. (1986), "Networks: Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 37-51.
- Thorsrud E. (1972), *Policy Making as a Learning Process*, in Albert B. Cherno (ed.), *Social Science and Government Policies and Problems*. London, UK: Tavistock. *Transactions on Engineering Management*, 44(2): 158-174.
- Trice H.M., Beyer J.M. (1993), *The Cultures of Work Organizations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, pp. 8-21.
- Trist E.L., Higgin G.W., Murray H. and Pollock A.B. (1963), *Organizational choice*, Tavistock, London.
- Trist E.L. and Bamforth W. (1951), "Some Social and Psychological Consequences of the Long Wall Method of Coal-Getting", *Human Relations*, vol. 4, pp. 3-38.
- Turner J.H. (1987), "Toward a Sociological Theory of Motivation", *American Sociological Review*, vol. 52, pp.15-27.
- Von Foerster H. and Zopf G.W., Jr. (eds.) (1960), *Principles of Self-Organization*, Pergamon Press, London.
- Von Foerster H., Porsken B. (2001), *La verità è l'invenzione di un bugiardo*, Meltemi, Roma.
- Watson W.E., Kumar K., L.K. Michaelson (1993), "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups", *Academy of Management Journal*, n. 36, pp. 590-602.
- Weber M. (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*, The Free Press, New York.
- Weick K.E. , Sutcliffe K.M. (2010), *Governare l'inatteso*, Raffaello Cortina Editore.
- Weick K.E., Sutcliffe K.M., Obstfeld D. (2005), "Organizing and the process of sensemaking", *Organization Science*, n. 16(4), pp. 409-421.

- Weick K.E (2001), *Making sense of the organization*, Malden, Massachusetts, Blackwell Business.
- Weick K.E, (1997), *Senso e significato nell'organizzazione. Alla ricerca delle ambiguità e delle contraddizioni nei processi organizzativi*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Weick K.E. (1993), "The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster", *Administrative Science Quarterly*, n. 3, pp. 628-652.
- Weick, K.E. and Roberts, K. H. (1993), "Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks", *Administrative Science Quarterly*, n. 38, pp. 357–381.
- Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick K.E. (1988), "Enacted sensemaking in crisis situations", *Journal of Management Studies*, n. 25, pp. 305-317.
- Weick, K.E. (1979), *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Wellins R. S., Wilson R., Katz A. J., Laughlin P., Day C. R. Price D. (1990), *Self-Directed Teams: A Study of Current Practice*, DDI, Pittsburgh, PA.
- Wellins R., Byham W., Wilson, J. (1991), *Empowered teams: Creating self-directed work groups that improve quality, productivity and participation*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Westwood, R.I. (1992), *Organizational Behavior: Southeast Asian Perspectives*, Longman Group.
- Williamson O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.
- Williamson O. E. (1985b), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, markets, relational contracting*, Free Press, New York.
- Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies : Analysis and antitrust implications*, New York: The Free Press
- Winograd,T., Flores,F. (1986), *Understanding computers and cognition*, Addison-Wesley Professional.
- Woods N. Leveson (Eds.), *Resilience Engineering: Concepts and Pre-cepts* (pp. 275-285), Aldershot, UK: Ashgate.
- Woods, D. D., Hollnagel, E. (2006), *Joint cognitive systems: Patterns in cognitive systems engineering*, Boca Raton, FL: CRC Press.

- Wreathall, J. (2006), *Properties of Resilient Organizations: An Initial View*. In E. Hollnagel, D. D. *Joint cognitive systems: Patterns in cognitive systems engineering*, Boca Raton, FL: CRC Press.
- Yang, S. B., Guy, M. E. (2004), "Self-managed work teams: Who uses them? What makes them successful?", *Public Performance & Management Review*, 27(3), 61–80.
- Yeatts D. E. (1998), *High- performing self managed work teams: a comparison of theory to practice*, Sage Publications.
- Zackrisson R.E., Freedman A. (2003), *Some reason why consulting interventions fail*, in "Organization Development Journal", vol. 21, n.1, pp. 72-74.
- Zamarian M. (2002), *Le routines organizzative. Percorsi di apprendimento e riproduzione*, Torino: Utet Libreria.
- Zammuner V.L. (2003), *I focus group*, Il Mulino, Bologna.
- Zawacki, R. A. and C. A. Norman (1994). "Successful Self-Directed Teams and Planned Change: A Lot in Common." *OD Practitioner*, Spring, pp. 33-38.