

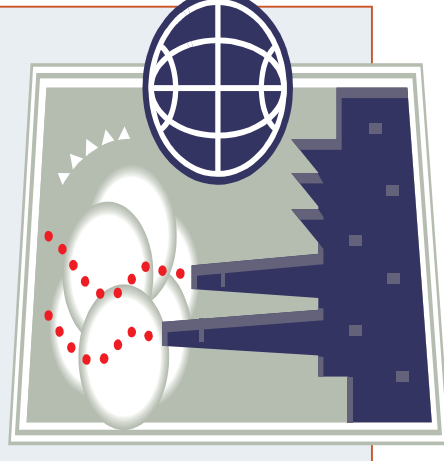
Qualita' e Organizzazione

“La comunicazione ed il clima aziendale”

*PRESENTAZIONE DELLE NUOVE STRATEGIE
MANAGERIALI NELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE*

Sergio Marchesini

Bologna, 16 Novembre 07



LO SCENARIO



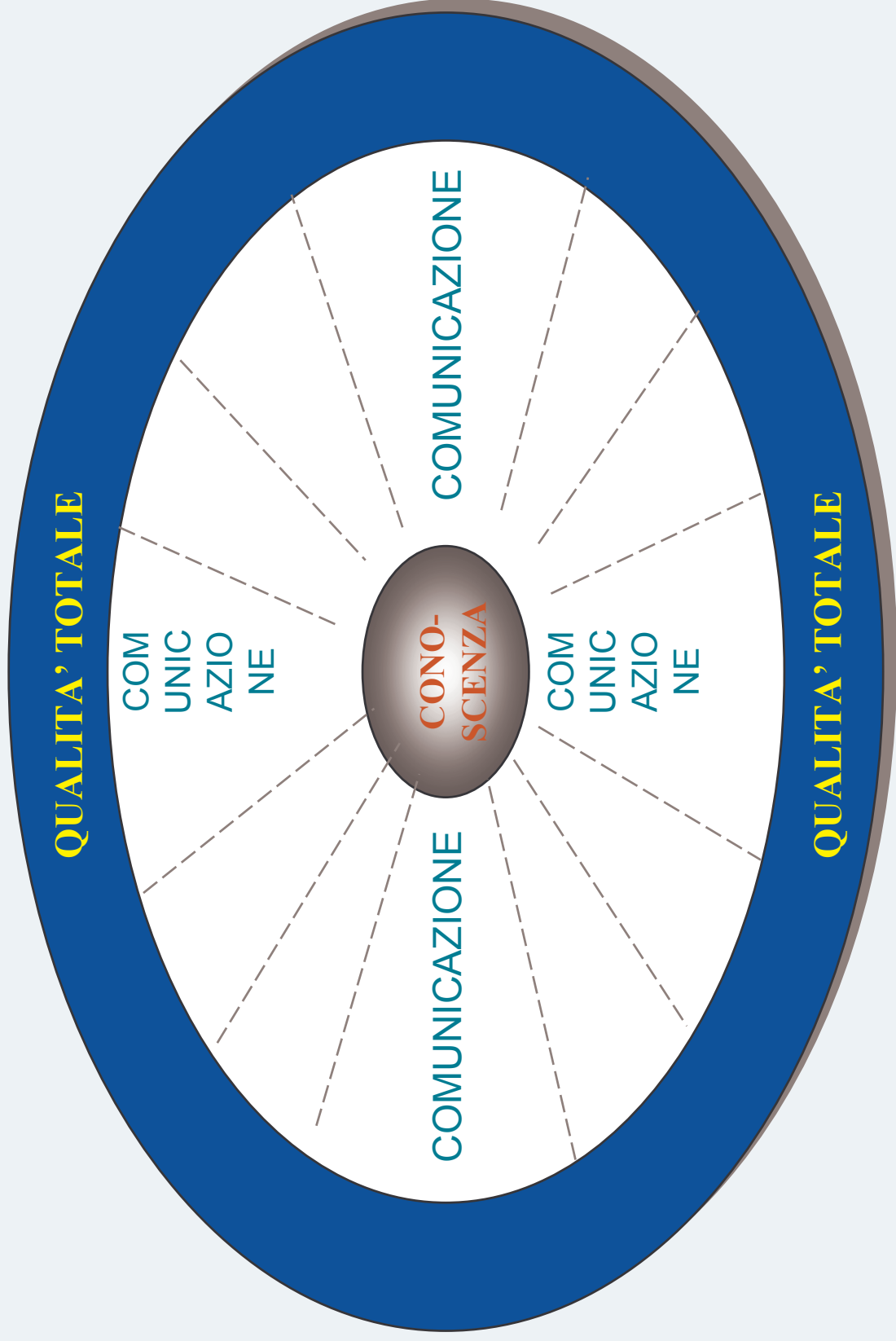
LE IMPRESE DEL 2000 FONDANO SEMPRE
PIU' LA LORO RISPOSTA STRATEGICA
SULLA

CONOSCENZA,

BASATA SUL FATTORE “HC” (CAPITALE
UMANO) VEICOLATO DALLA

COMUNICAZIONE INTERPERSONALE

IL PARADIGMA



..... ESIGONO CAPACITA' CRESCENTI
PER CREARE INNOVATIVI MODELLI
ORGANIZZATIVI ELABORANDO LE
CONTINUE INFORMAZIONI DISPONIBILI
IN MODO

STRUTTURATO,

OMOGENEO

E CAPILLARE

COME STRUMENTI OPERATIVI DI

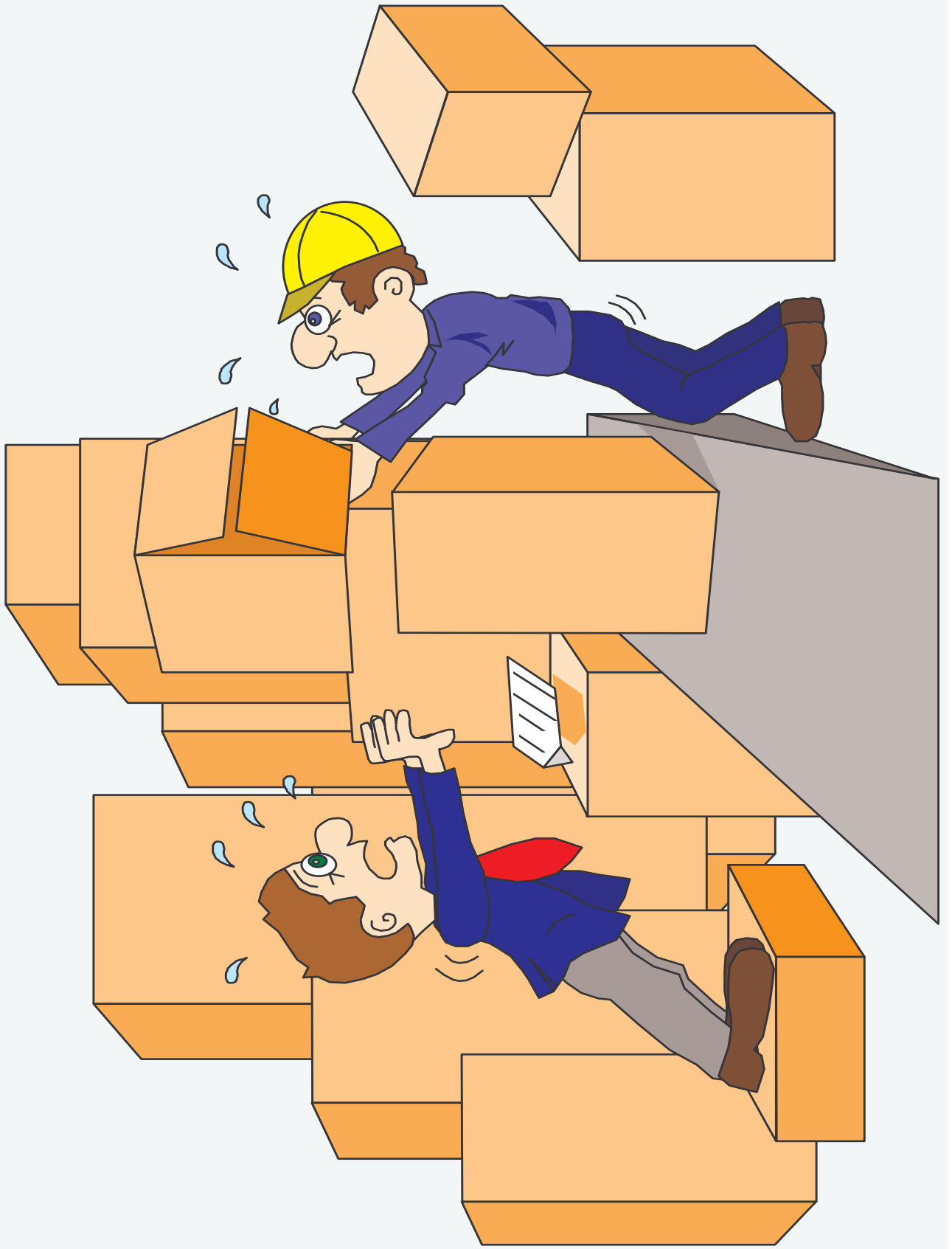
PROBLEM SOLVING

NEL QUOTIDIANO

LAVORATIVO

QUESTO PERCHÉ
L'INCERTEZZA DEL MERCATO
RIDEFINISCE

*“LE NUOVE REGOLE
DEL GIOCO”*



MA

“LE NUOVE REGOLE DEL GIOCO”

SONO

DETERMINATE DA COMPORTAMENTI
INNOVATIVI ESPRESSI DAI SINGOLI
ATTORI (COACH, GRUPPO, SQUADRA) CHE
CONSENTONO LA PARTECIPAZIONE E IL
COINVOLGIMENTO DEL CAPITALE UMANO



GIOCO DI SQUADRA

IN QUESTO CONTESTO
PERCHE' L'IMPRESA SIA EFFICACE NEL
“**COMPORTAMENTO STRATEGICO**”
E' INDISPENSABILE LA COMPRESIONE
PROFONDA DELLE DIVERSE ATTIVITA'
AZIENDALI ALL'INTERNO DEL

“**PROCESSO DI COMUNICAZIONE**
INTERPERSONALE”

PER COSTRUIRE

UNA VISIONE ED UN LINGUAGGIO
COMUNI CHE VALORIZZINO LE
RISORSE UMANE PROMUOVENDONE

LA PROPOSITIVITA'
(DELLE RISORSE INVISIBILI)

E LO SPIRITO DI

APPARTENENZA

(S.A.R.)

S.A.R.

OVVERO

**STIMA ED AUTOSTIMA
RECIPROCA**

TRA

AZIENDA

E RISORSE UMANE

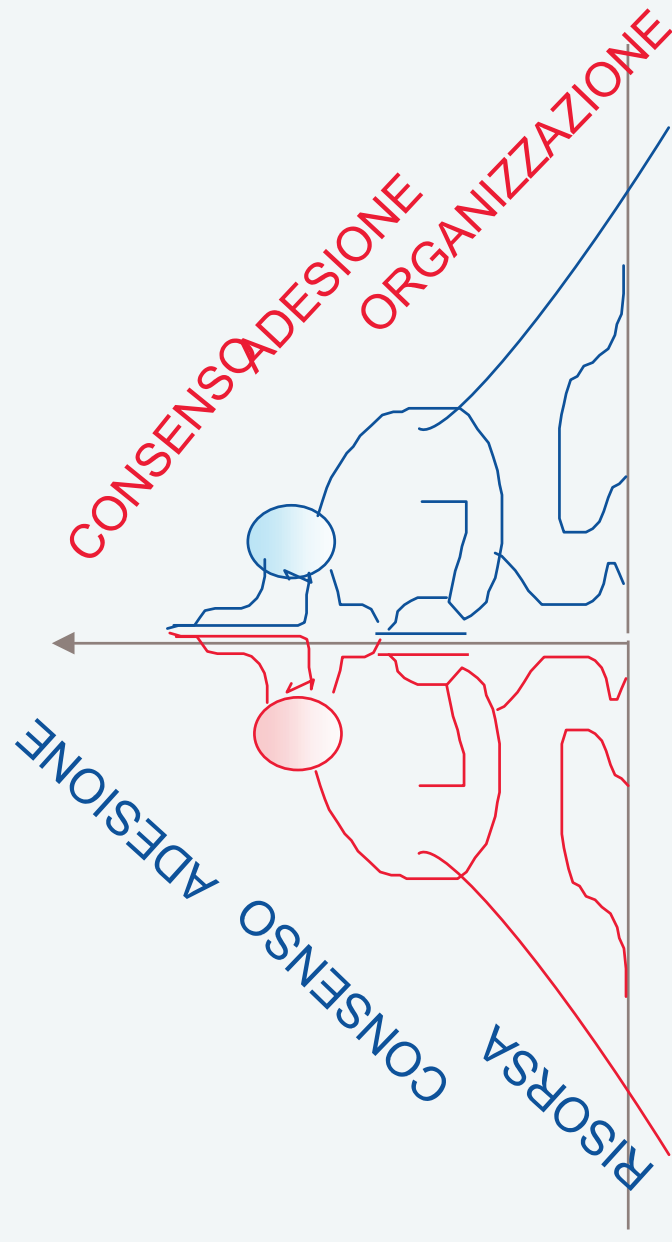
SOLO ALLORA
LA COMUNICAZIONE EFFICACE FRA
PERSONE (E NON FRA MERI
INDIVIDUI)
ATTIVA

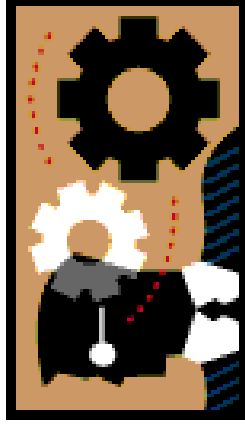
IL COINVOLGIMENTO E LA
PARTECIPAZIONE

CHE RAPPRESENTANO UN POTENTE
STRUMENTO PER SOSTENERE IL
CONFRONTO CON LA
CONCORRENZA E RAGGIUNGERE

L'OBIETTIVO E IL SUCCESSO

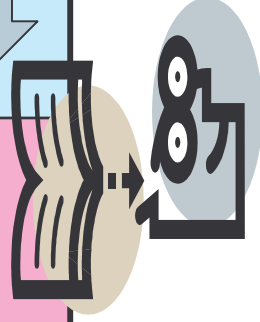
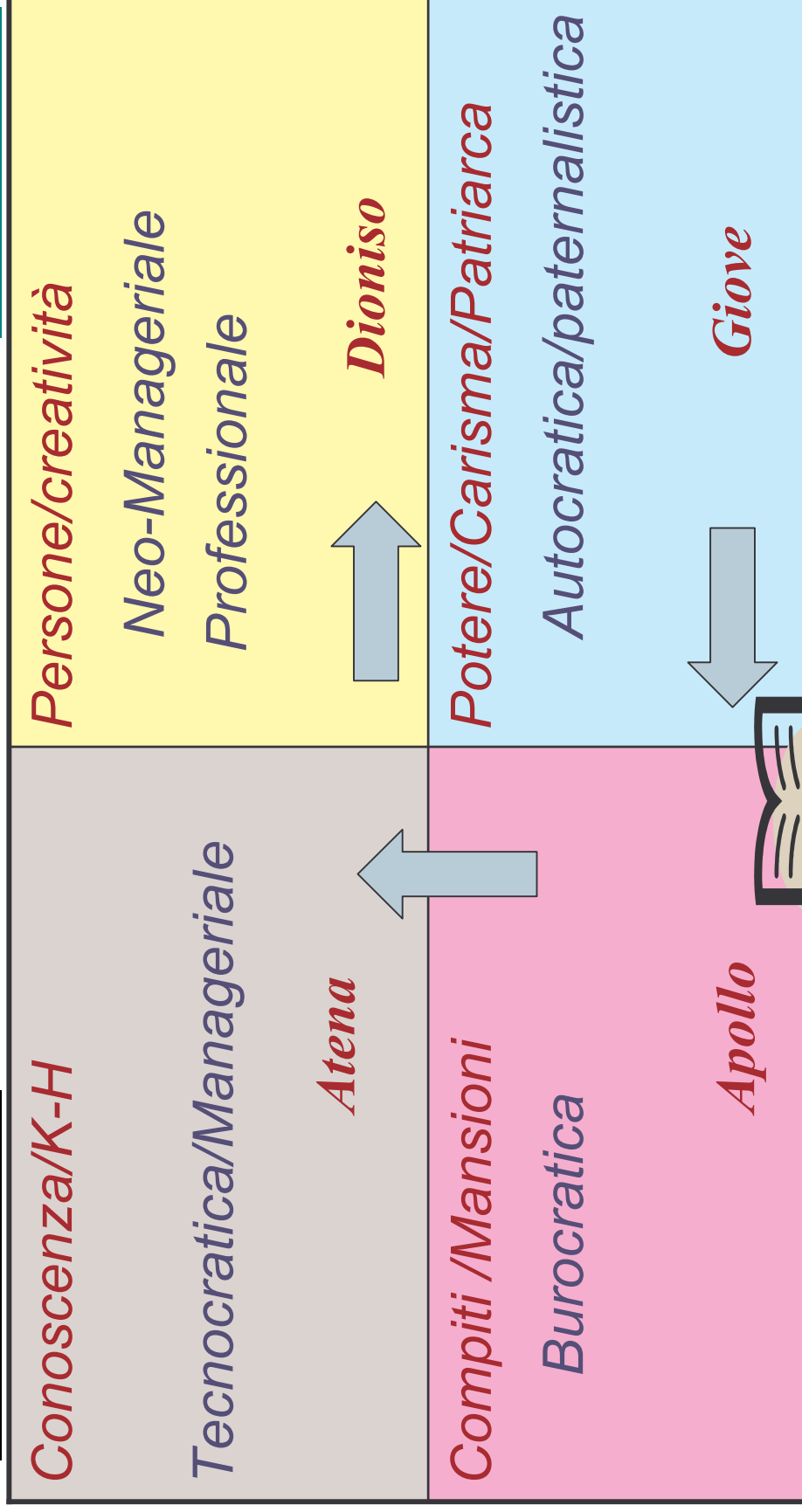
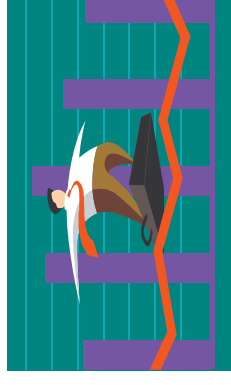
L'OBIETTIVO





Clima e culture aziendali

Evoluzione delle strutture



CULTURA ORGANIZZATIVA

Perché è importante capire il clima organizzativo?

- Perché significa comprendere quali **comportamenti e atteggiamenti** hanno condotto in passato l'azienda al successo.



- Implicitamente capire se le logiche ed i **meccanismi profondi** impediranno o favoriranno l'attuarsi dei cambiamenti voluti.

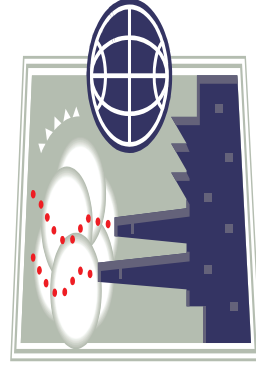
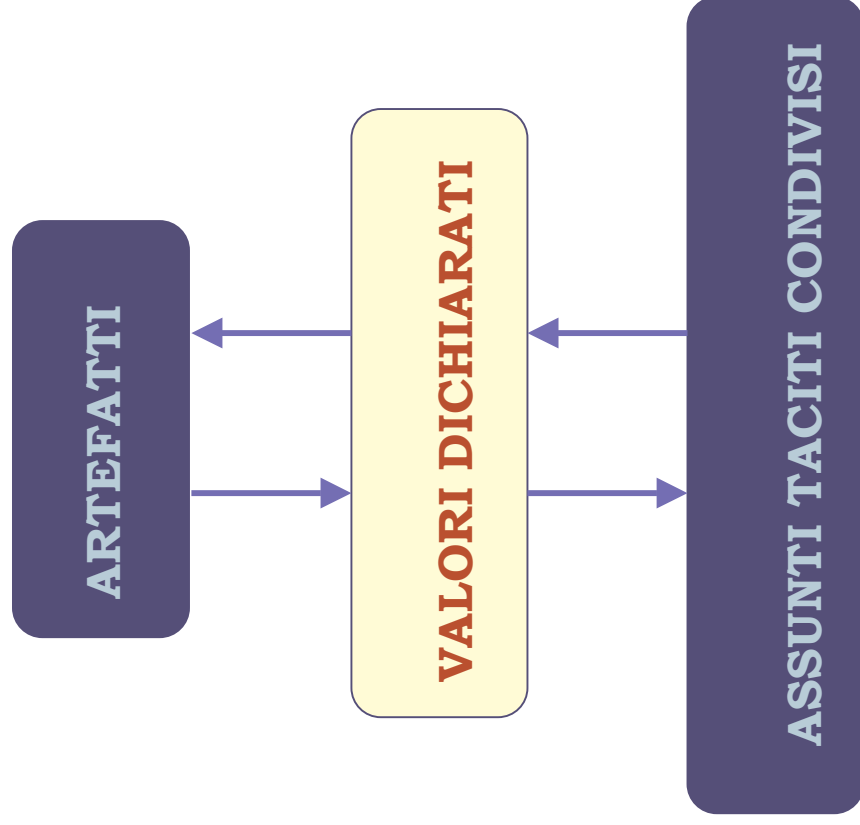
CULTURA ORGANIZZATIVA

Clima e cultura organizzativa:
insieme di valori, opinioni, conoscenze e modi di pensare che sono condivisi dai membri di un'organizzazione e che vengono insegnati ai nuovi membri come esemplari

Clima e cultura organizzativa:
la somma totale di tutti gli assunti condivisi e dati per scontati che un gruppo aziendale ha appreso durante la sua storia
(Schein, 2000)



I livelli del clima e della cultura aziendale



PARTE VISIBILE

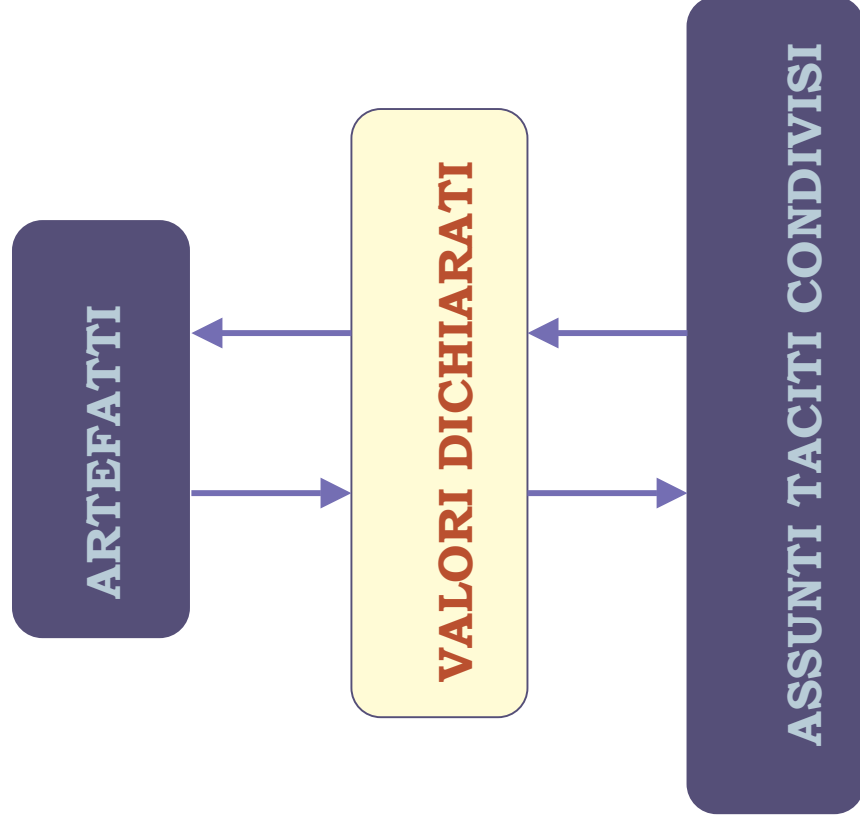
Simboli, cerimonie, storie,
slogan, comportamenti,
abbigliamento, contesto
fisico



PARTE INCONSCIA

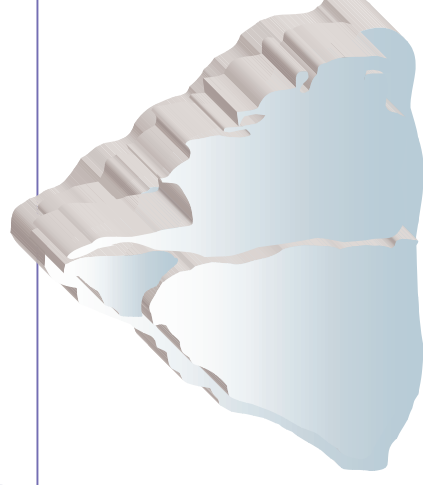
Valori fondamentali,
credenze, percezioni,
sentimenti, convinzioni
inconscie

I livelli del clima e della cultura



PARTE VISIBILE

Simboli, cerimonie, storie,
slogan, comportamenti,
abbigliamento, contesto
fisico



PARTE INCONSCIA

Valori fondamentali,
credenze, percezioni,
sentimenti, convinzioni
inconsce



Che fare?

Nuova strategia delle risorse umane:

*andare lentamente in palude e velocemente sul ghiaccio;
il mito platonico del "demiurgo e l'auriga";*

- *Ricomporre le tre dimensioni della conoscenza: sapere, saper fare e saper essere nel "saper divenire";*
- *Superare il momento del progettare con quello del pensare*
- *Identificazione fra ruolo e compiti coerenti alla personalità*
- *"Ingegnerizzazione culturale" dei processi relazionali interni*

verso:

"Da individuo a persona" attraverso il coinvolgimento continuo delle risorse umane e l'applicazione della teoria delle "3 T" R. Florida

IL MODELLO DELLE "3T"

**TALENTO - TOLLERANZA
TECNOLOGIA**

(Richard Florida . Mason University)



Che fare?

Nuova strategia delle risorse umane:

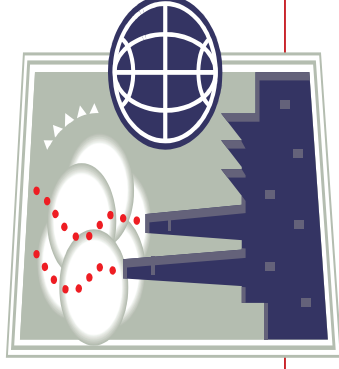
- Agire con “leggerezza” e andare lentamente in palude e velocemente nel ghiaccio
- *Applicare il mito platonico del “demiurgo e l’auriga”*
- *Ricomporre le quattro dimensioni dell’essere partendo dal sapere (sapere, saper fare , saper essere, **saper divenire**)*
- *Superare il momento del progettare/pensare con quello del fare*
- *Identificare ruoli e compiti coerenti alla persona (**persona giusta al posto giusto**)*
- *“Fare ingegnerizzazione culturale” dei processi relazionali interni*
- *“Andare da individuo a persona” attraverso il coinvolgimento continuo delle risorse umane*



.... *pertanto:*

**“Non ci sono cattivi reggimenti,
solo cattivi comandanti”**

(Napoleone Bonaparte)



La teoria X (autoritario)

- **Di norma** l'uomo non ama il lavoro e tende ad evitare di impegnarsi per quanto gli è possibile
- **Di conseguenza** la massima parte dei dipendenti deve essere corretta, controllata, guidata e minacciata di sanzioni al fine di ottenere gli sforzi necessari verso il conseguimento degli obiettivi organizzativi
- **D'altronde**, sono gli stessi dipendenti che preferiscono essere guidati per evitare responsabilità poiché, essendo scarsamente ambiziosi, mirano soprattutto alla sicurezza nel lavoro
- **Soltanto i capi**, quindi, possono assumersi responsabilità di decidere e di organizzare i vari fattori produttivi

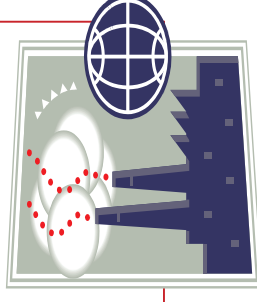
La teoria Y (partecipativo)

- **Il lavoro** è un'attività naturale che impegna l'uomo verso obiettivi a cui è naturalmente orientato
- **La capacità** di esercitare doti di immaginazione, ingegnosità, creatività nella soluzione di problemi org.vi è vista positivamente e deve essere incentivata
- **I dipendenti** possono essere coinvolti e responsabilizzati se il sistema di ricompense è adeguato
- **Esiste** la possibilità che il perseguimento degli obiettivi org.vi sia visto dai dipendenti come un modo per conseguire i propri
- **I capi**, quindi, devono progettare contenuti del lavoro coerentemente con questo assunto, essendo consapevoli dell'importanza della **motivazione** e del **coinvolgimento delle risorse umane**

**Leader è colui
che sa
creare un mondo
a cui gli altri
desiderano appartenere**

Leadership

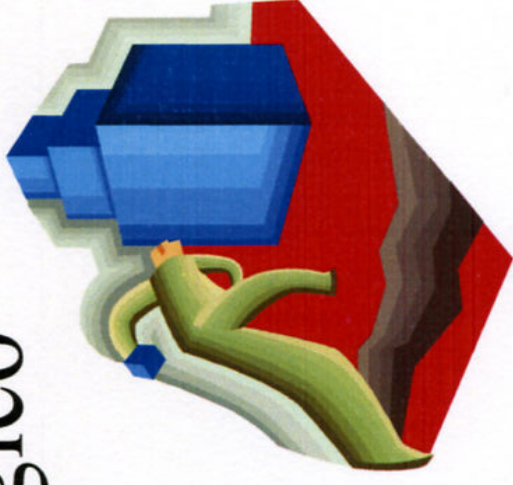
“Capacità di influenzare i comportamenti dei collaboratori, motivandoli nel raggiungimento degli obiettivi aziendali, ricorrendo non all'autorità formale ma a carisma e/o competenze riconosciute”



Il contratto psicologico



Promesse
Immagine esterna
Richieste di comportamento

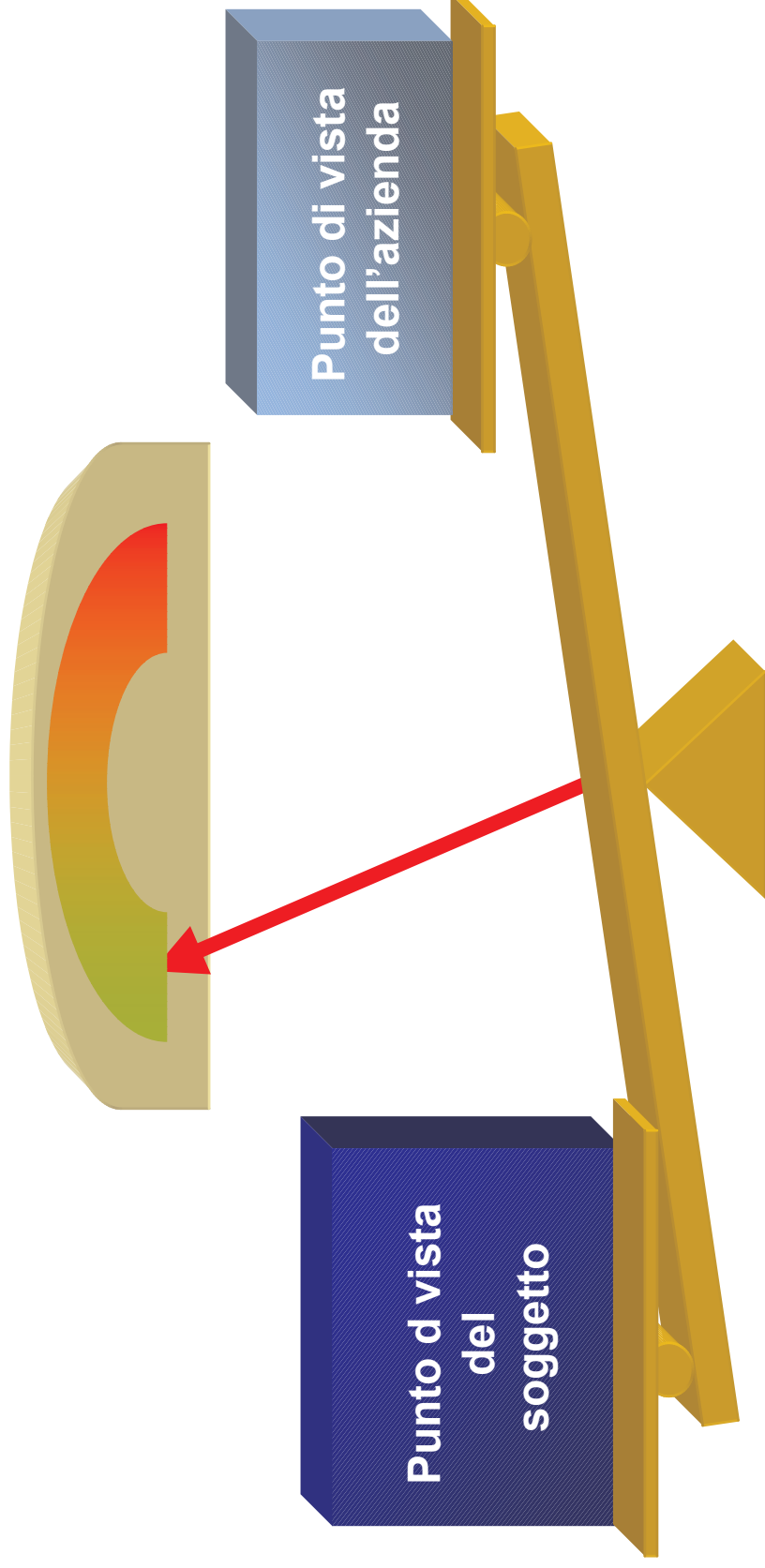


Contratto psicologico

I rapporto di scambio individuo-azienda

non si basa solo su un contratto "giuridico" ma anche su un contratto "psicologico"

La relazione è caratterizzata da aspettative reciproche



Il contratto psicologico

- **E' una parte del rapporto** di lavoro (assieme a quello formale)
- **E' la percezione delle aspettative reciproche:** dell'organizzazione e della persona/collaboratore codificate psicologicamente
- **La corrispondenza delle aspettative** con la realtà rafforza il rapporto di lavoro e **genera fiducia**, un bene relazionale duraturo.

Il patto professionale su basi psicologiche

E' cruciale che ogni azienda abbia la capacità di saper riconoscere il patto professionale che propone.

Nel caso in cui lo stesso diventi meno attrattivo, l'azienda ha la possibilità di intervenire sugli elementi che lo compongono oppure sulla percezione degli stessi attraverso la comunicazione interna

| Vecchio patto professionale | Nuovo patto professionale |
|------------------------------------|--|
| Impiego a vita | Merito |
| Carriera per anzianità | Per "Competenze distintive" |
| Apprendere un ruolo specifico | Sapere " trasversale" |
| Noia/alienazione | Partecipazione e coinvolgimento |
| ubbidienza | Contributi costruttivi dell'individuo |
| Sicurezza | Autonomia con apprendimento continuo |
| fedeltà | Professionalità crescente |

Presupposto mentale

*Il potere è di chi sa e non di chi possiede
solo l'autorità formale*

*Il rapporto fra potere e responsabilità va
ripensato e ricomposto*



*Per produrre risultati e benessere
il potere della comunicazione
(come il denaro)
ha bisogno di circolare*

(Rosabeth Moss Kanter)



Sergio Marchesini

E' sociologo del lavoro ed esperto in comunicazione aziendale.

Professore abilitato all'insegnamento di discipline giuridiche ed economiche presso gli istituti di istruzione superiore, è autore di numerosi saggi ed articoli sullo sviluppo organizzativo.

Già responsabile delle strutture Formazione e Qualità presso un'azienda leader del settore delle telecomunicazioni, è consulente di direzione ed ha collaborato con le Università di Bologna e di Parma, la LUISS Guido Carli di Roma e la Scuola Superiore Guglielmo Reiss Romoli dell'Aquila, tenendo corsi di sociologia economica ed aziendale.