

Lavorare per team. Identità e identificazione sociale

Autore: Sabetta Sergio Benedetto

In: Diritto amministrativo

Solitamente vi è una notevole distanza tra dichiarazione di principio e pratiche gestionali ricorrenti. Non dobbiamo pertanto limitarci alla pura analisi di clima sulla qualità dell'ambiente di lavoro, ma dobbiamo riuscire a rappresentare il rapporto tra fattori organizzativi, variabili psicologiche e comportamenti organizzativi che ne derivano.

Le consulenze esterne non sempre portano ad un'analisi profonda del contesto, ma in molti casi si limitano a proporre schemi e interventi standard, d'altronde vi è una tendenza dei responsabili del personale a giustificare il proprio ruolo più che affrontare i problemi, per giunta aggrovigliati e resi pericolosi dalla presenza di necessità ultronee alla pura organizzazione, né il top management molte volte orientato al breve periodo se ne interessa più di tanto.

La motivazione profonda ha più a che fare con l'identificazione che con le tecniche di persuasione e di leadership,

dobbiamo considerare che gli individui non decidono solo sulla base dell'utilità attesa associata alle varie alternative disponibili, ma anche sulla base della propria identità in rapporto all'identificazione con l'organizzazione.

Attualmente vi è un aumento di domanda di identità da parte delle persone che riflettono nel lavoro la ricerca di qualcosa di superiore rispetto al puro incentivo economico, diventa più difficile controllare i comportamenti sulla base della standardizzazione dei processi e la definizione dei compiti secondo un modello tayloristico, dove attualmente i ruoli sono interdipendenti con forme organizzative mutevoli e vi è un ampio spazio di discrezionalità nei comportamenti degli individui tale da trasformarsi in molti casi in una vera e propria autonomia difficile da regolare e incentivare in maniera analitica.

Tanto più il contesto è flessibile e destrutturato con un grosso contenuto culturale, tanto più interviene l'identità e pertanto l'identificazione sociale nell'organizzazione mediante l'orgoglio dell'appartenenza per qualità o prodotti al momento di prendere delle decisioni.

In definitiva il vero leader è colui che crea l'identificazione e pertanto l'appartenenza all'organizzazione ben oltre i confini rigidi delle gerarchie e delle funzioni.

Come è ben risaputo se le persone all'inizio scelgono l'azienda alla fine è il rapporto con il capo che le induce a lasciare, le esigenze di soddisfare i bisogni primari materiali non è scindibile dai bisogni secondari e in quest'ottica l'elemento economico acquista anche la valenza di riconoscimento professionale o di equità interna in termini di compensazione per le richieste insoddisfatte.

Appare pertanto fondamentale evitare l'applicazione acritica di norme altrui, occorre considerare che la velocità di un'organizzazione dipende dalla performance dei più lenti e su questo occorre valutare che incentivi poco equilibrati si ripercuotono su tutta la piramide inducendo a comportamenti opportunisti e non virtuosi, di fatto un boomerang.

Lo stesso outsourcing deve essere usato con prudenza in quanto a fronte dell'abbattimento immediato dei costi deve scontare due problematiche: evitare la perdita del core amministrative con conseguente impoverimento organizzativo e non indurre ad uno svilimento del personale.

La forte identificazione con l'organizzazione può costituire inoltre un ottimo antidoto a comportamenti mobbizzanti, limitando i danni per eventuali patologie latenti, difficilmente recuperabili mediante corsi di formazione, incentivi economici e tecniche di persuasione.

L'identificazione con l'organizzazione facilita la cooperazione la quale crea una cultura idonea al successo organizzativo, dobbiamo considerare che un eccesso di competizione non regolato e pertanto subito, ma non accettato dai membri, porta alla lunga alla non accettazione pacifica dei leaders emergenti con allontanamento di una parte del personale e chiusura organizzativa all'esterno per permanenti lotte interne con conseguente diseconomia, come d'altronde è da rifuggire da una identificazione tale da scoraggiare aspetti critici ed una bassa conflittualità tale anch'essa da fare emergere nuovi punti di vista.

Dobbiamo al riguardo ricordare la lezione di Philip Selzenik in "Leadership in Administration", laddove sottolinea la differenza tra organizzazione e istituzione, ricordando che mentre a livello organizzativo prevale una logica di pura efficienza amministrativa a livello di istituzione vi è una "missione" da perseguire con conseguente incorporazione di valori e programmi che danno alla struttura una forte identità e integrazione.

Vi sono pertanto due leadership una prevalentemente gerarchica e direttiva con funzioni di adattamento e stabilizzazione (routine leadership), l'altra essenzialmente creativa che oltre a perseguire l'efficienza dell'organizzazione lavora per trasformarla in istituzione attraverso l'individuazione della missione, la difesa dei valori e la composizione dei conflitti con la creazione di un consenso interno

sulla "missione" attraverso modi di agire e di pensare (creative leadership).

Sorge naturale l'osservazione che una tale leadership nasce solo da una profonda condivisione dei valori di cui lei per prima deve essere intrisa.

La necessità di procedere mediante gruppi di lavoro fa sì che vi debba essere un dibattito interno in cui possano emergere contrasti personali tali da sfociare in veri e propri tentativi di sabotaggio se non vi è una forte identificazione con l'organizzazione, pertanto un individualismo esasperato porta all'incapacità di poter operare in gruppo con forti risentimenti e conseguente frammentazione operativa.

Il lavoro di gruppo se da una parte si fonda su personalità equilibrate che traggono beneficio da uno scambio reciproco, dall'altro permette al capo di estrinsecare non l'autorità ma la competenza, le capacità e le doti morali necessarie per essere riconosciuto leader ed avere anziché dei semplici dipendenti dei preziosi collaboratori.

Da un punto di vista metodologico andrebbe analizzato lo scenario in cui agisce l'organizzazione e le linee di sviluppo possibili, la situazione interna, la storia precedente e il trend, si evidenziano quindi le aree di criticità, si organizza la raccolta dei dati e si riattivano le tecniche di stimolazione della creatività, giungendo a definire il problema e a organizzare la soluzione.

Deve, comunque, sempre tenersi presente che la visione dell'organizzazione e le soluzioni possibili sono condizionate dal sistema di rappresentazioni mentali dell'attore sociale inteso come soggetto dotato di razionalità limitata.

La risoluzione dei problemi è da considerarsi come fonte principale di apprendimento, in

quanto la creazione di nuove pratiche di lavoro viene successivamente concettualizzata sia sotto il profilo gestionale che tecnico.

Un'effettiva elaborazione delle informazioni è possibile solo quando i problemi complessi sono stati semplificati, partendo per l'assunto che la capacità umana di elaborazione della conoscenza è limitata.

Particolarmente rilevanti sono i gruppi che formalmente o informalmente si formano all'interno dell'azienda, importante è evitare il formarsi di gruppi informali con propri leader che si contrappongono alla struttura ed ai leader formali, si deve tendere perciò a fare coincidere leader formali e informali. Più la struttura è dirigistica più facile è la formazione di gruppi informali nei quali i singoli possono ottenere protezione e conseguire qualche ruolo gratificante.

I gruppi di lavoro hanno una importanza fondamentale nella creazione della conoscenza, in quanto si ha la possibilità di condividere e comunicare quanto appreso singolarmente oltre al fatto che vi è uno scambio di informazioni all'interno del gruppo. I caratteri fondamentali del gruppo sono l'interazione, ciascuno dei membri del gruppo stimola gli altri e ne risponde ossia vi è un sistema di individui interagenti (Homans), l'interdipendenza, vi è una totalità dinamica per cui il cambiamento di un solo elemento modifica gli altri (Lewin), la percezione, la coscienza di essere un gruppo e di agire in modo unitario verso l'ambiente (Smith), la motivazione, un insieme che soddisfa anche bisogni individuali (Bass).

Affinché il gruppo possa essere fonte di conoscenza occorre preliminarmente costruire la fiducia reciproca tra i componenti e l'unica maniera per costruire tale fiducia consiste nel condividere le esperienze di ciascuno, che costituiscono la fonte primaria della conoscenza implicita.

Il lavoro di gruppo deve sviluppare:

-

l'integrazione degli obiettivi del gruppo e dell'organizzazione;

-

la gestione delle differenti competenze.

Elemento chiave nel gruppo è comunque sempre la comunicazione che deve garantire lo scambio di informazioni ed il clima aziendale, infatti le persone che operano nel gruppo devono sapere quando immettere, ricevere ed utilizzare le informazioni, inoltre il gruppo non dovrà avere superspecialisti ma solo esperti generici questo per evitare la frantumazione dello stesso e permettere di responsabilizzare il personale con il decentramento di ampi poteri decisionali, si deve evitare tuttavia che si crei un conformismo di gruppo appiattito sulle personalità forti, di fatto annichilendo la creatività.

Bibliografia

-

M. Barone - A. Fontana, Prospettive per la comunicazione interna e il benessere organizzativo, F. Angeli, 2005;

-

AA. VV., La pratica del problem solving, F. Angeli, 2007;

-

S. Olmeti, G. Valotti (a cura di), Organizzazione delle aziende e delle amministrazioni pubbliche, Egea , 2003;

-

M. Bergami, La decisione di partecipare, Il Mulino, 2002;

-

C. Crosta, Selezionare, acquisire e mantenere le risorse umane, F. Angeli, 2004;

-

E. Fossati, La gestione strategica ed efficiente dei gruppi aziendali, Giuffrè, 2004;

-

G. Graci, La complessità e la dinamicità dei progetti non possono più essere gestite e governate solo con le technicality del project/ program/portaolio management, Complexlab. Com;

-

J. Luft, Psicologia e comunicazione, Isedi, 1975;

-

C. Mazzucchelli, Organizzazione e complessità, Complexlab.com;

-

C. Mazzucchelli, Complessità e organizzazioni. Fattori emergenti e nuovi paradigmi, Complexlab. Com;

-

C. Mazzucchelli, Innovare, collaborare, comunicare, Complexlab.com;

-

P. Muti, Comunicare nell'impresa, F. Angeli, 1990;

-

S. Rega - R. Lodovici, Dal business coaching al coaching etico, F. Angeli, 2005;

-

P. Selznick, La leadership nelle organizzazioni, F. Angeli, 1976;

-

H. Tajfel, Gruppi umani e categorie sociali, Il Mulino, 1999;

<https://www.diritto.it/lavorare-per-team-identita-e-identificazione-sociale/>