

# Identita' e identificazione come motivazione nelle moderne organizzazioni pubbliche e nella soluzione dei problemi per team.

**Autore:** Sabetta Sergio Benedetto

**In:** Diritto amministrativo

**1 ? Identit? e identificazione.**

**2 ? Soluzione dei problemi in team.**

?

1 ? Identit? e identificazione.

?

?

????? Solitamente vi ? una notevole distanza tra dichiarazione di principio e pratiche gestionali ricorrenti. Non dobbiamo limitarci alla pura analisi di clima sulla qualit? 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 ? una tendenza dei responsabili del personale a giustificare il proprio ruolo pi? che affrontare i problemi, per giunta aggrovigliati e resi pericolosi dalla presenza di necessit? ultronee alla pura organizzazione, n? il top management orientato al breve? secondo una logica di legislatura se ne interessa pi? di tanto.

????? La motivazione profonda ha pi? a che fare con l'identificazione che con le tecniche di persuasione e di leadership, le quali non possono creare il mitico modello del "civil service".

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

????? Attualmente vi ? un aumento di domanda di identit? da parte delle persone che riflettono nel lavoro la ricerca di qualcosa di superiore rispetto al puro incentivo economico, diventa pi? 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 ? un ampio spazio di discrezionalit? 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 pi? il contesto ? flessibile e destrutturato con un grosso contenuto culturale, tanto pi? interviene l'identit? e pertanto l'identificazione sociale nell'organizzazione mediante l'orgoglio dell'appartenenza per qualit? o prodotti al momento di prendere delle decisioni.

????? In definitiva il vero leader ? colui che crea l'identificazione e pertanto l'appartenenza all'organizzazione ben oltre i confini rigidi delle gerarchie e delle funzioni, essa acquista la stessa valenza del bosone di Higgs, ossia di essere elemento di costituzione della massa stabile dell'elettrone.

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

????? Ecco nascere corsi avanzati anche nella P.A in cui si insegna ai dirigenti pubblici il lavoro in team con prove che dovrebbero far lievitare un maggiore senso di appartenenza al fine di creare una

nuova consapevolezza di gruppo, ma questa formazione alternativa acquista valore solo se vi è innanzitutto un rispetto generale delle regole all'interno dell'organizzazione a partire dai vertici e dai codici comportamentali non scritti,

????? Appare pertanto fondamentale evitare l'applicazione acritica di norme altrui, come è avvenuto per alcuni aspetti nella privatizzazione in atto. 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.

????? Si deve osservare che nell'ambito pubblico si sta palesando il rischio di un eccesso di contrattazione sull'ordinamento a seguito di una continua dialettica interna. Si crea di fatto una tensione diffusa che porta a non identificarsi nella struttura, a cui il personale reagisce affidandosi a strutture politico-sindacali depositarie della continua contrattazione, la flessibilità così intesa non permette di creare la sicurezza del cursus honorum e quindi l'indipendenza mentale del funzionario, anzi vi è l'accentuarsi della necessità dell'inserimento in una forte struttura di protezione che può essere sindacale o politica interna all'organizzazione amministrativa stessa, considerando peraltro le varie indennità, posizioni organizzative da affidare ed il metodo dello spoil system tutti sistemi difficilmente misurabili oggettivamente.

????? Lo stesso outsourcing, che sta prendendo campo anche nel pubblico deve essere usato con prudenza in quanto a fronte dell'abbattimento immediato dei costi deve scontare due problematiche: evitare la perdita del core amministrativo 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, inducendo ad un corretto rapporto nella dialettica interna in cui le rigidità strutturali della persona vengono ad integrarsi nella necessaria flessibilità organizzativa, limitando i danni per eventuali patologie latenti. Quanto detto sembra in contrasto con l'introduzione di un precariato permanente al puro fine di contenere i costi, con un uso spinto degli istituti introdotti dal D. Lgs. n. 276/03 tale che, secondo recenti dati dell'Eurispes, il 50% dell'occupazione creata nel periodo 2002/2003 è precaria.

???? Si palesa chiaramente la possibilità di un quasi certo scollamento difficilmente recuperabile mediante corsi di formazione, incentivi economici e tecniche di persuasione, questo nonostante sia di moda un rituale elogio sulla velocità del cambiamento e la conseguente bellezza dell'incerto ossia del precariato, che se può essere stimolante in alcuni periodi della vita può essere anche distruttivo delle radici.

???? 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.

???? 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.

?

?

?

2 ? Soluzione dei problemi in team.

?

?

?

Nella soluzione dei problemi,? tipica funzione direzionale, necessita una pianificazione nell'affrontarli e risolverli, questa passa da tre fasi:

?

1)????? Problem finding, la capacit? di scoprire il? problema;

?

2)????? Problem setting, la definizione del problema;

?

3)????? Problem solving, la soluzione del problema.

?

?

?

Il problem finding ha per finalità quella di scoprire e decidere quale tra i problemi che si presentano dovrà essere affrontato per primo. Le fasi di questa analisi sono :

?

a) l'identificazione di tutti i problemi;

?

b) la raccolta delle informazioni sugli stessi;

?

c) la scelta del problema.

?

?

?

L'individuazione del problema o problem finding dipende innanzitutto dalla conoscenza soggettiva dell'individuo, vale a dire dalle sue abilità di percezione, di memoria e di attenzione.

Si tratta di fasi intimamente correlate e che presentano non poche limitazioni.

La fase di individuazione del problema può essere inoltre soggetta a errori, spesso legati ad aspetti emotivi, infatti riconoscere un problema significa spesso assumere la responsabilità di rappresentarlo ed

anche risolverlo.

Il problem setting dovrebbe essere al contrario? affrontato in team considerata la complessità dello stesso, 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. Ecco emergere la necessità di operare con prudenza nelle riforme organizzative di cui ai contratti collettivi ex art. 40 del D.Lgs. vo n. 165/03, questo al fine di evitare una conflittualità interna protratta nel tempo.

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.

Nel problem setting, si può usare o il pensiero analogico che opera per somiglianze, mediante confronti o il pensiero sistemico che opera per larghe sintesi in situazioni complesse e ricche di dati.

Terza ed ultima fase è data dal problem solving, metodologia utilizzata per individuare, pianificare e attuare le azioni necessarie alla risoluzione del problema. L'approccio può essere di due tipi o per prova ed errore, fintanto che emerge una variante di successo, o per intuizione, orientato alla scoperta di una relazione significativa mezzi e fini.

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 ? 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.

Le fasi dell'analisi sono rappresentate dalla:

?

-????????? definizione del problema;

?

-????????? raccolta delle informazioni ;

?

-????????? identificazione delle cause pi? probabili;

?

-????????? formulazione di ipotesi di cause possibili;

?

-??? processo di decisione;

?



-????????? processo di pianificazione e sviluppo operativo dell'analisi;

?

-????????? controllo dei risultati.

?

?

?

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.

In quest'ottica le rappresentazioni visivo-spaziali di tipo schematico, quali diagrammi, istogrammi, etc., permettono di raffigurare la situazione problematica in modo semplificato, trascurando gli elementi accessori ed evidenziando quelli rilevanti, inoltre realizzano una visione d'insieme che facilita la comprensione della struttura del problema. A riguardo si possono richiamare: il diagramma di Pareto o diagramma a colonne che permette di evidenziare quali sono le cause maggiormente responsabili dell'effetto finale e quali i fattori su cui intervenire prioritariamente, esso ha carattere unidimensionale e tiene conto solo della frequenza dei problemi, senza evidenziarne la rilevanza; il diagramma causa-effetto che consente di evidenziare il grado di importanza delle varie cause sul problema, tale diagramma detto anche di Ishikawa o a lisca di pesce è utile per esplorare le varie connessioni tra le varie cause e gli effetti; il diagramma di flusso è una rappresentazione della sequenza delle fasi di un processo e permette di evidenziare ciò che realmente avviene.

Altre tecniche utilizzate sia nel problem solving che nel problem setting sono il Brainstorming ed il role playing, o giochi di ruolo.

Di particolare rilevanza nell'analisi degli strumenti di direzione sono i gruppi che formalmente o informalmente si formano all'interno dell'azienda, essi possono essere classificati in gruppi di base, primari e secondari, di lavoro. Importante è evitare il formarsi di gruppi informali con propri leader che si contrappongano alla struttura ed ai leader formali, si deve tendere perciò a fare coincidere leader formali e informali. Più la struttura è dirigitica 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).

Affinchè 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 ? la comunicazione che deve garantire lo scambio di informazioni ed il clima aziendale. Le persone che operano nel gruppo devono sapere quando immettere, ricevere ed utilizzare le informazioni, inoltre il gruppo non dovr? 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.

?

?

?

?

?

## BIBLIOGRAFIA

?

?

1 ? Identit? e identificazione.

?

?

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

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

????????? P. Iacci, Se il vecchio Maslow va a finire in soffitta, 41, Il Sole 24 Ore 24/1/2005;

????????? Hatch M. J. Schulth, Organizational identity, University Press, Oxford, 2004 ;

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

?

?

?

?

2 ? Soluzione dei problemi in team.

?

????????? G. Del Mare, Quali prospettive per la comunicazione interna e il benessere organizzativo, F. Angeli, 2005;

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

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

????????? K. Lewin, Field theory in social sciences, Harper, 1951;

????????? P. Selznick, La leadership nelle organizzazioni, Angeli, 1976.

?

<https://www.diritto.it/identita-e-identificazione-come-motivazione-nelle-moderne-organizzazioni-pubbliche-e-nella-soluzione-dei-problemi-per-team/>