

Capitolo 1: L'organizzazione che non si chiude

1.1 Introduzione

Nell'ultimo ventennio del secolo scorso, i sistemi economici avanzati hanno subito una forte discontinuità che ha trasformato le pratiche produttive, la natura del lavoro e le dinamiche sociali. Questo cambiamento è stato descritto con termini come "post-industriale", "post-moderno" o "post-fordismo", evidenziando una netta separazione dai precedenti modelli economici e sociali. Tra i principali fattori di questo cambiamento vi sono la globalizzazione dei mercati, le innovazioni tecnologiche, i cambiamenti sociali che enfatizzano la dimensione simbolica dei processi di acquisto e le maggiori richieste di responsabilità sociale e sostenibilità ambientale, accentuate dall'emergenza Covid-19.

1.2 Come è cambiato l'ambiente competitivo

- **Globalizzazione dei mercati:** L'interdipendenza economica mondiale ha reso le aziende competere su scala globale, influenzando anche le scelte organizzative e di gestione del personale.
- **Innovazioni tecnologiche:** Le tecnologie digitali hanno rivoluzionato prodotti, servizi e sistemi produttivi, con un impatto significativo sulla vita delle persone e sull'organizzazione del lavoro. La digitalizzazione ha portato alla quarta rivoluzione industriale o Industria 4.0, migliorando competitività, produttività ed efficienza delle imprese.
- **Cambiamenti sociali:** I consumatori cercano prodotti che rappresentino valori e segni simbolici oltre alla funzionalità, spingendo le imprese a integrare processi di generazione di significati nella loro catena del valore.
- **Responsabilità sociale:** Le organizzazioni sono più sensibili ai bisogni degli stakeholder interni ed esterni, con un aumento degli studi sulla Corporate Social Responsibility (CSR).

1.3 Come cambiano le organizzazioni

Il contesto economico e sociale contemporaneo richiede nuovi fattori produttivi per il vantaggio competitivo, come la conoscenza, la creatività, l'identità e la cultura. Questo ha portato alla visione delle aziende come sistemi cognitivi che competono utilizzando e producendo conoscenza. Le organizzazioni hanno ridisegnato i processi produttivi e hanno adottato modelli di lean organization con coordinamento basato su meccanismi sociali, cognitivi e identitari.

1.3.1 L'ecosistema organizzativo

Il concetto di ecosistema organizzativo indica complesse forme inter-organizzative di collaborazione che favoriscono la circolazione di conoscenze e competenze. Questo approccio enfatizza le dinamiche relazionali e cognitive, favorendo la costruzione di un'identità comune e la riduzione dei costi di controllo e coordinamento.

1.4 La progettazione organizzativa

La progettazione organizzativa è un insieme di attività di analisi e ricerca di soluzioni ai problemi organizzativi, con impatti significativi sulle performance e sul modo in cui le persone lavorano insieme. Le scelte riguardano la macro struttura, i processi organizzativi e la micro struttura, rappresentate rispettivamente da job description, diagrammi di flusso e organigrammi.

1.4.1 Le forme organizzative

Esistono diverse forme organizzative che operano come archetipi:

- **Struttura semplice:** Limitata articolazione gerarchica e coordinamento informale, efficace per piccole dimensioni organizzative.
- **Struttura funzionale:** Maggiore formalizzazione con funzioni tecniche specialistiche, adatta a imprese con bassa complessità.
- **Struttura divisionale:** Specializzazione per prodotti, mercati o clienti, efficace per gestire disomogeneità e complessità elevate.

- **Struttura a matrice:** Combina elementi funzionali e divisionali, con una duplice linea di comando, adatta a contesti molto complessi.

1.4.2 Come cambia la progettazione organizzativa

La progettazione organizzativa moderna deve tenere conto della maggiore complessità e dinamicità ambientale. È necessario un equilibrio tra stabilità e dinamismo, accettando l'incompletezza e la necessità di co-creazione di senso tra gli attori coinvolti.

1.5 Le morfologie organizzative emergenti

Le nuove forme organizzative, definite morfologie, includono meta-organizzazioni, organizzazioni senza confini e organizzazioni dai confini sfocati. Queste forme sono caratterizzate da:

- **Permeabilità dei confini:** Maggiore apertura verso l'esterno, sfruttando vantaggi collaborativi e open innovation.
- **Centralità delle persone:** Riconoscimento dell'importanza della discrezionalità e dell'empowerment delle persone.
- **Ruolo chiave della tecnologia:** Impatto significativo sulla nascita e sul funzionamento delle organizzazioni, con un dibattito sul determinismo tecnologico e un modello ciclico di evoluzione tecnologica.

1.6 Conclusioni

Il capitolo conclude che le forme organizzative emergenti rappresentano una trasformazione profonda rispetto ai modelli tradizionali, mettendo al centro la persona e riconoscendo l'importanza della discrezionalità, dell'innovazione e della collaborazione inter-organizzativa.

Punti Chiavi del Capitolo 1

Digital Product

Il termine "digital product" si riferisce a prodotti che incorporano tecnologie digitali e software per fornire funzioni e servizi avanzati. Questi prodotti sfruttano le potenzialità delle tecnologie digitali per migliorare l'esperienza utente, l'efficienza e la competitività sul mercato. Un esempio di digital product potrebbe essere un'applicazione mobile, un servizio cloud o un dispositivo intelligente che integra software e hardware per offrire funzionalità innovative.

Ecosistema Organizzativo

L'ecosistema organizzativo è un concetto che descrive l'insieme di attori, risorse e relazioni interconnesse che circondano un'organizzazione e che influenzano la sua capacità di innovare e competere. In questo contesto, le organizzazioni non sono viste come entità isolate, ma come parti di un sistema più ampio che include fornitori, clienti, istituzioni accademiche, governi e altre imprese. Le interazioni e le collaborazioni all'interno di questo ecosistema favoriscono la circolazione della conoscenza, l'innovazione e la creazione di valore.

Job Crafting

Il job crafting è un processo attraverso il quale i dipendenti proattivamente modificano gli aspetti del loro lavoro per renderlo più soddisfacente e significativo. Questo può includere la modifica dei compiti, delle relazioni lavorative e della percezione del proprio ruolo. Ci sono tre principali tipi di job crafting:

- **Task Crafting:** Modifica dei compiti eseguiti nel proprio ruolo.
- **Relational Crafting:** Cambiamento delle interazioni e delle relazioni sul lavoro.
- **Cognitive Crafting:** Ristrutturazione mentale del modo in cui si percepisce il proprio lavoro.

Job Description

La job description è un documento che dettaglia le responsabilità, i compiti, le competenze richieste e la posizione gerarchica di un ruolo specifico all'interno di un'organizzazione. Include generalmente:

- **Finalità o Scopo:** Il contributo che il ruolo deve fornire all'organizzazione.
- **Attività:** I compiti principali da svolgere.
- **Collocazione Organizzativa:** La posizione nella gerarchia aziendale e le relazioni di dipendenza.

Progettazione Organizzativa

La progettazione organizzativa è l'attività di strutturare un'organizzazione in modo che possa raggiungere i suoi obiettivi in modo efficiente ed efficace. Questo processo include la definizione della macrostruttura (divisione delle unità organizzative), dei processi organizzativi (sequenze di attività) e della microstruttura (definizione di posizioni e ruoli individuali). La progettazione organizzativa mira a ottimizzare il coordinamento e l'allocazione delle risorse per migliorare le performance.

Struttura Divisionale

La struttura divisionale è un tipo di organizzazione in cui l'azienda è suddivisa in divisioni autonome, ciascuna delle quali si concentra su un prodotto, un mercato o un cliente specifico. Ogni divisione opera come una piccola azienda indipendente con proprie risorse e responsabilità. Questa struttura è particolarmente utile per gestire una vasta gamma di prodotti o mercati diversi, ma può comportare costi più elevati a causa della duplicazione delle funzioni tra le divisioni.

Struttura Funzionale

La struttura funzionale è un tipo di organizzazione in cui l'azienda è suddivisa in funzioni basate su competenze tecniche e specialistiche, come marketing, produzione, risorse umane e finanza. Ogni funzione è responsabile di un aspetto specifico del processo produttivo e riferisce direttamente al vertice dell'organizzazione. Questo modello favorisce la specializzazione e l'efficienza, ma può creare problemi di coordinamento tra le diverse funzioni.

Smart Working

Lo smart working, o lavoro agile, è un approccio flessibile all'organizzazione del lavoro che permette ai dipendenti di scegliere dove, quando e come lavorare, a condizione che rispettino gli obiettivi e le scadenze aziendali. Introdotto legalmente in Italia con la Legge n. 81 del 2017, lo smart working mira a migliorare la produttività, il benessere dei lavoratori e la conciliazione tra vita professionale e personale. Sebbene presenti numerosi vantaggi, come la riduzione dei costi e il miglioramento dell'equilibrio vita-lavoro, può anche comportare rischi di isolamento e difficoltà nel mantenere la coesione aziendale se non adeguatamente gestito.

Domande di verifica del Capitolo 1

1. Cosa si intende per ecosistema organizzativo?

Un ecosistema organizzativo è l'insieme di attori, risorse, infrastrutture e relazioni interconnesse che circondano un'organizzazione, facilitando la circolazione di conoscenze, competenze e l'implementazione di nuove idee. Questo concetto, derivato inizialmente dalla biologia, sottolinea come le organizzazioni non siano entità isolate ma parti di un sistema più ampio che include fornitori, clienti, università, enti governativi e altre aziende. Le interazioni all'interno di questo ecosistema promuovono la creatività, l'innovazione e il vantaggio competitivo.

2. Cos'è il criterio di specializzazione in un'organizzazione?

Il criterio di specializzazione in un'organizzazione si riferisce alla divisione del lavoro basata sulle competenze tecniche e professionali richieste per specifiche funzioni. In una struttura funzionale, ad esempio, le attività sono raggruppate in unità organizzative (funzioni) che aggregano persone con competenze simili. Questo approccio facilita l'apprendimento reciproco, la creazione di routine e l'efficienza operativa attraverso economie di scala e di specializzazione tecnica.

3. Quali sono gli obiettivi della progettazione organizzativa?

Gli obiettivi della progettazione organizzativa includono:

- **Efficienza:** Trovare modalità ottimali per coordinare attività e risorse per raggiungere obiettivi di valore con il minimo spreco.
- **Efficacia:** Assicurare che le attività siano svolte in modo da raggiungere i risultati desiderati.
- **Equità:** Garantire che le risorse siano allocate e le attività siano coordinate in modo giusto e bilanciato.
- **Adattabilità:** Creare una struttura che possa rispondere agilmente ai cambiamenti ambientali e alle nuove sfide.
- **Integrazione:** Facilitare la comunicazione e la collaborazione tra diverse unità organizzative e funzioni.
- **Innovazione:** Supportare la generazione e l'implementazione di nuove idee e processi.

4. Cos'è la teoria della Gestalt e come ci aiuta a capire la progettazione organizzativa?

La teoria della Gestalt è una teoria psicologica che spiega come le persone percepiscono e organizzano gli elementi visivi in insiemi significativi piuttosto che come singoli componenti isolati. Applicata alla progettazione organizzativa, la teoria della Gestalt suggerisce che la percezione dell'organizzazione dipende dall'insieme strutturato delle sue parti. Ci aiuta a comprendere che la progettazione organizzativa non deve essere vista come un processo statico ma dinamico, in cui la creazione di significati condivisi tra i membri dell'organizzazione è cruciale per un funzionamento efficace e coeso.

5. Quali sono le principali differenze tra la struttura funzionale e quella divisionale?

- **Struttura Funzionale:**
 - Le attività sono raggruppate per funzioni omogenee dal punto di vista tecnico-specialistico (es. marketing, finanza, produzione).
 - Ciascuna funzione riporta direttamente al vertice dell'organizzazione.
 - Favorisce specializzazione e economie di scala.
 - Può causare problemi di coordinamento e conflitti tra funzioni.
- **Struttura Divisionale:**
 - Le attività sono raggruppate per prodotti, mercati o clienti specifici, creando unità semi-autonome (divisioni o business unit).
 - Ogni divisione ha tutte le funzioni necessarie per operare in modo indipendente.
 - Favorisce la flessibilità e la capacità di rispondere alle specifiche esigenze di mercato.
 - Può comportare costi più elevati a causa della duplicazione delle funzioni tra le divisioni.

6. Quali sono le caratteristiche delle forme organizzative emergenti?

Le forme organizzative emergenti si caratterizzano per:

- **Permeabilità dei confini:** Maggiore apertura e flessibilità nei confini organizzativi, favorendo l'interazione e la collaborazione con attori esterni (fornitori, clienti, università, ecc.).
- **Centralità delle persone:** Maggiore enfasi sul ruolo e sulle capacità individuali, promuovendo l'autonomia e l'empowerment dei dipendenti.
- **Ruolo chiave della tecnologia:** Utilizzo di tecnologie digitali avanzate per migliorare l'efficienza, la produttività e la flessibilità operativa.
- **Collaborazione e interazione:** Promozione di ambienti collaborativi come co-working, incubatori e fab-lab, che facilitano lo scambio di idee e l'innovazione.

- **Flessibilità e adattabilità:** Strutture agili che possono rapidamente adattarsi ai cambiamenti ambientali e alle nuove esigenze del mercato.

Capitolo 2: L'individuo nell'organizzazione

Caso Studio: Le emozioni

Il caso studio presentato riguarda un episodio toccante narrato da un'infermiera che descrive una videochiamata tra una paziente affetta da coronavirus e sua figlia. Questa storia mette in luce le intense emozioni provate sia dai pazienti che dagli operatori sanitari durante la pandemia, sottolineando l'importanza delle emozioni nell'ambito lavorativo e nella gestione delle relazioni interpersonali in contesti estremamente stressanti.

2.1 Introduzione

L'analisi dell'individuo nelle organizzazioni è essenziale per comprendere il comportamento organizzativo, un campo multidisciplinare che attinge da psicologia, antropologia, filosofia e sociologia. Gli studiosi cercano di comprendere e predire i comportamenti individuali e di gruppo per migliorare l'efficienza e l'efficacia organizzativa. Il capitolo si concentra sulle caratteristiche personali che influenzano il comportamento individuale, come personalità, emozioni e valori, e come queste caratteristiche possano essere modificate dalle azioni degli individui stessi.

2.2 La personalità

La personalità influisce sui pensieri, sentimenti e comportamenti degli individui. È costituita da tratti stabili, ma modificabili attraverso esperienze e ambiente. I tratti della personalità sono cruciali in molti contesti organizzativi, come la leadership, le dinamiche di gruppo e i processi decisionali.

- **Il Modello dei Big Five:** Include nevroticismo, amicalità, coscienziosità, estroversione e apertura mentale. Questi tratti sono spesso utilizzati per valutare la personalità nei contesti organizzativi, specialmente nei processi di selezione del personale.
- **Le Tipologie di Personalità (RUO):** Comprendono personalità resiliente, ipo-controllata e iper-controllata. Queste tipologie derivano dalla combinazione dei tratti dei Big Five e influenzano le performance e l'adattabilità degli individui.
- **Personalità di Tipo A:** Caratterizzata da competitività, urgenza nel tempo e ostilità, questa personalità è più esposta allo stress e alle malattie cardiovascolari. Gli individui con questa personalità possono preferire lavori indipendenti e presentano difficoltà nelle relazioni interpersonali.
- **Locus of Control e Goal Orientation:** Il locus of control distingue tra individui che credono di controllare la propria vita (interno) e quelli che pensano di essere influenzati da fattori esterni (esterno). La goal orientation distingue tra chi è orientato alla performance e chi è orientato all'apprendimento.

2.3 Le emozioni

Le emozioni giocano un ruolo cruciale nei contesti lavorativi, influenzando la motivazione, il commitment e la performance. Le emozioni possono essere positive o negative e influenzano il comportamento degli individui in modi significativi.

- **Emozioni Individuali:** Gestire e comunicare le proprie emozioni è fondamentale per i buoni rapporti sul lavoro. La dissonanza emotiva si verifica quando c'è una discrepanza tra emozioni percepite e emozioni manifeste.
- **Emozioni Collettive:** Le emozioni possono diffondersi tra i membri di un gruppo, creando uno stato comune di emozioni condivise. Questo fenomeno, noto come contagio emotivo, può influenzare la coesione e le performance del gruppo.

2.4 I valori

I valori individuali guidano il comportamento e le decisioni degli individui. I valori lavorativi, in particolare, influenzano le scelte e le azioni degli individui nel contesto lavorativo.

- **Il Modello di Schwartz:** Identifica dieci valori di base che influenzano il comportamento individuale, tra cui potere, successo, edonismo, stimolazione, autodeterminazione, universalismo, benevolenza, tradizione, conformismo e sicurezza.
- **Congruenza tra Valori Individuali e Organizzativi:** È fondamentale per il benessere e la performance lavorativa. La sintonia tra i valori dei dipendenti e quelli dell'organizzazione favorisce il coinvolgimento e la soddisfazione lavorativa.

2.5 Gli atteggiamenti

Gli atteggiamenti rappresentano ciò che una persona gradisce o meno del proprio ambiente e influenzano i comportamenti sul lavoro. Essi presentano una componente emotiva, cognitiva e valoriale.

- **Dissonanza Cognitiva:** Si verifica quando c'è una discrepanza tra atteggiamenti e comportamenti, creando disagio psicologico. Gli individui tendono a cercare coerenza tra atteggiamenti e comportamenti.

2.6 Le competenze

Le competenze sono fondamentali per il successo organizzativo. Distinte tra competenze tecnico-funzionali e competenze trasversali, queste ultime sono cruciali per gestire emozioni e relazioni interpersonali.

- **Competenze Manageriali:** Sono essenziali per la gestione del cambiamento, l'innovazione e la valorizzazione dei talenti. I modelli di competenza sono utilizzati per selezionare, formare e valutare il personale.

Conclusione

Il capitolo evidenzia l'importanza di comprendere le caratteristiche personali degli individui per migliorare il comportamento organizzativo. Le personalità, le emozioni, i valori e le competenze degli individui influenzano significativamente il loro comportamento sul lavoro e, di conseguenza, il successo dell'organizzazione.

Punti Chiave del Capitolo 2

Emozioni

Le emozioni sono risposte psicofisiologiche a eventi o situazioni percepite come rilevanti per il benessere dell'individuo. Nel contesto lavorativo, le emozioni influenzano significativamente le performance e le interazioni interpersonali. Le emozioni possono essere:

- **Positive:** Come gioia, orgoglio e affetto, che migliorano la motivazione e il commitment.
- **Negative:** Come paura, rabbia e tristezza, che possono portare a stress e conflitti.

Gestire le emozioni è cruciale per mantenere un ambiente di lavoro sano. Si distingue tra emozioni percepite e manifeste, e una discrepanza tra queste può portare a dissonanza emotiva, un conflitto interno che può causare stress e burnout.

Competenze

Le competenze rappresentano un insieme di caratteristiche personali che determinano il comportamento efficace di un individuo in un contesto lavorativo. Sono suddivise in:

- **Competenze Tecnico-Funzionali:** Conoscenze e abilità specifiche per svolgere determinati ruoli o compiti.
- **Competenze Trasversali:** Capacità di gestire emozioni e relazioni interpersonali, come empatia, autoconsapevolezza e capacità di comunicazione.

Le competenze sono fondamentali per la selezione, la formazione e la valutazione del personale. Le competenze manageriali, in particolare, sono cruciali per il successo organizzativo, poiché influenzano la capacità di gestire il cambiamento, l'innovazione e la valorizzazione dei talenti.

Goal Orientation

La goal orientation si riferisce alla predisposizione di un individuo ad adottare specifici schemi di risposta alle situazioni. Si divide in:

- **Performance Goal Orientation:** Focus sui risultati e sulla valutazione da parte degli altri. Gli individui evitano situazioni rischiose per prevenire giudizi negativi.
- **Learning Goal Orientation:** Focus sull'apprendimento e sullo sviluppo delle competenze. Gli individui cercano costantemente nuove sfide e si impegnano per superare gli ostacoli.

Queste due orientamenti influenzano il modo in cui gli individui affrontano il lavoro e reagiscono al successo o al fallimento.

I Big Five

Il modello dei Big Five è una teoria della personalità che identifica cinque tratti fondamentali:

1. **Nevroticismo:** Vulnerabilità, insicurezza e instabilità emotiva.
2. **Amicalità:** Altruismo, cortesia e cooperatività.
3. **Coscienziosità:** Scrupolosità, precisione e affidabilità.
4. **Estroversione:** Socialità, emozionalità positiva e qualità dei rapporti interpersonali.
5. **Apertura Mentale:** Creatività, anticonformismo e apertura a nuove esperienze.

Questi tratti sono utilizzati per valutare la personalità nei contesti organizzativi, influenzando processi come la selezione del personale e la gestione delle dinamiche di gruppo.

Locus of Control

Il locus of control è una dimensione della personalità che riguarda la percezione di controllo sugli eventi della propria vita. Si distingue in:

- **Locus of Control Interno:** Gli individui si considerano artefici del proprio destino e responsabili dei loro successi e insuccessi.
- **Locus of Control Esterno:** Gli individui attribuiscono i loro risultati a fattori esterni come fortuna, circostanze o altre persone.

Questa dimensione influenza la motivazione, la soddisfazione lavorativa e la preferenza per ruoli con diversi livelli di autonomia e responsabilità.

Resilienza

La resilienza è la capacità di un individuo di adattarsi positivamente alle avversità. È caratterizzata da:

- **Esperienza di Avversità:** Eventi difficili o stressanti che l'individuo deve affrontare.
- **Adattamento Positivo:** Capacità di recuperare e trarre benefici dalle esperienze negative, attraverso l'apprendimento e la crescita personale.

Le persone resilienti mostrano alta autostima, ottimismo e senso di controllo, e sono efficaci in contesti lavorativi complessi e in continuo cambiamento.

Valori

I valori sono convinzioni personali su ciò che è desiderabile e preferibile, e guidano il comportamento degli individui. Secondo il modello di Schwartz, i valori sono:

1. **Potere:** Controllo delle risorse e dominanza sulle altre persone.
2. **Successo:** Raggiungimento del successo personale e dimostrazione di competenza.
3. **Edonismo:** Gratificazione personale e sensuale.
4. **Stimolazione:** Eccitazione, novità e sfide.
5. **Autodeterminazione:** Indipendenza di pensiero e azione.
6. **Universalismo:** Comprensione, tolleranza e protezione del benessere di tutte le persone e della natura.
7. **Benevolenza:** Miglioramento del benessere delle persone con cui si è in contatto.
8. **Tradizione:** Rispetto e accettazione delle usanze e delle idee tradizionali.
9. **Conformismo:** Contenimento di azioni che disturbano gli altri o violano norme sociali.
10. **Sicurezza:** Stabilità della società, delle parentele e della propria persona.

La congruenza tra i valori individuali e organizzativi è cruciale per il benessere lavorativo e per la performance, poiché favorisce il coinvolgimento emotivo e la soddisfazione lavorativa.

Domande di verifica del Capitolo 2

1. Quali sono I Big Five e come impattano sui comportamenti dei singoli?

I Big Five sono cinque dimensioni fondamentali della personalità: nevroticismo, amicalità, coscienziosità, estroversione e apertura mentale.

- **Nevroticismo:** vulnerabilità, insicurezza, instabilità emotiva.
- **Amicalità:** altruismo, cortesia, cooperazione.
- **Coscienziosità:** scrupolosità, precisione, affidabilità, autodisciplina.
- **Estroversione:** socialità, emozionalità positiva, qualità dei rapporti interpersonali.
- **Apertura mentale:** creatività, anticonformismo, esplorazione di nuove idee.

Queste dimensioni impattano sui comportamenti dei singoli influenzando come reagiscono a diverse situazioni, come interagiscono con gli altri, e come affrontano le sfide e le opportunità.

2. Quando una persona può definirsi resiliente?

Una persona può definirsi resiliente se mostra bassi livelli di nevroticismo, elevati livelli di coscienziosità e apertura mentale, accompagnati da alta autostima, ottimismo e un elevato senso di controllo delle situazioni.

3. Chiarire la differenza tra learning goal orientation e performance goal orientation

- **Learning Goal Orientation:** Gli individui mirano a sviluppare e accrescere le proprie competenze, cercando continuamente situazioni nuove e sfidanti, mostrando entusiasmo e impegno nel superare gli ostacoli.
- **Performance Goal Orientation:** Gli individui mirano a ottenere giudizi positivi dagli altri e ad evitare giudizi negativi, tendendo a evitare situazioni difficili o rischiose che potrebbero avere effetti negativi sulle loro performance.

4. Si indichino quali sono i tratti prevalenti nella tipologia di personalità di tipo A

I tratti prevalenti della personalità di tipo A includono nevroticismo, bassa amicalità, competitività, senso di urgenza e ostilità. Queste persone tendono a essere impazienti, aggressive e orientate al raggiungimento di risultati, spesso a scapito della qualità delle loro relazioni interpersonali e della loro salute.

5. Cosa sono le emozioni collettive e quali sono le principali variabili che le determinano

Le emozioni collettive sono emozioni condivise da un gruppo di individui in un contesto sociale o organizzativo. Le principali variabili che le determinano includono la cultura organizzativa, la leadership, la struttura dei gruppi e le dinamiche interpersonali all'interno del gruppo.

6. Si illustri il modello dei valori personali di Schwartz

Il modello dei valori personali di Schwartz identifica dieci valori di base:

- **Potere:** status sociale, prestigio, controllo delle risorse.
- **Successo:** raggiungimento del successo personale.
- **Edonismo:** gratificazione personale.
- **Stimolazione:** eccitazione, novità.
- **Autodeterminazione:** indipendenza di pensiero e azione.
- **Universalismo:** comprensione, tolleranza, protezione del benessere di tutte le persone e della natura.
- **Benevolenza:** miglioramento del benessere delle persone vicine.
- **Tradizione:** rispetto e accettazione delle usanze culturali o religiose.
- **Conformismo:** contenimento di azioni che disturbano gli altri.
- **Sicurezza:** stabilità e armonia sociale e personale.

7. Si chiarisca la differenza tra le competenze tecnico-funzionali e quelle trasversali

- **Competenze tecnico-funzionali:** specifiche per un ruolo o ambito di attività, qualificano il "saper fare" tecnico di un individuo, sono trasferibili e possono essere acquisite attraverso percorsi formativi specifici.
- **Competenze trasversali:** non specifiche a un ruolo o ambito particolare, includono capacità come la comunicazione, la leadership, la gestione del tempo e la risoluzione dei problemi, e sono fondamentali per l'efficacia lavorativa generale.

Capitolo 3: Il rapporto tra l'individuo e l'organizzazione

3.1 Introduzione

Il capitolo 3 del libro si concentra sul rapporto tra l'individuo e l'organizzazione, analizzando i meccanismi decisionali e motivazionali che influenzano le scelte delle persone sul lavoro. Il rapporto individuo-organizzazione è articolato e va oltre i semplici aspetti formali del contratto giuridico, includendo tre tipi di scambio: economico, psicologico e sociale. La comprensione di queste variabili è fondamentale per prevedere i comportamenti degli individui e identificare leve organizzative che possano allineare i comportamenti desiderati dall'organizzazione con quelli effettivamente messi in pratica dai dipendenti.

3.2 I processi decisionali

Il processo decisionale è cruciale in qualsiasi contesto organizzativo. Viene descritto come un processo lungo e articolato, suddiviso in otto fasi principali: definizione del problema, definizione degli obiettivi, raccolta delle informazioni, valutazione delle informazioni, definizione delle alternative, valutazione delle alternative, scelta e valutazione dei risultati. Ogni fase è importante e può influenzare l'efficacia complessiva del processo decisionale.

Modelli decisionali

1. **Modello a razionalità assoluta:** Questo modello presuppone che le persone prendano decisioni ottimizzando le scelte disponibili, valutando tutte le informazioni rilevanti. È applicabile in situazioni strutturate con obiettivi chiari e informazioni complete, ma risulta meno pratico in contesti complessi e incerti.
2. **Modello a razionalità limitata:** Proposto da Herbert Simon, questo modello riconosce i limiti cognitivi e informativi degli individui. Le persone cercano soluzioni soddisfacenti piuttosto che ottimali, utilizzando euristiche o regole di esperienza per semplificare il processo decisionale.
3. **Modelli a razionalità non calcolativa:** Include modelli incrementali e ciberneticici, applicabili in situazioni stabili e ripetitive. Le decisioni vengono prese basandosi su piccoli aggiustamenti incrementali o azioni di repertorio già testate in passato.
4. **Modelli decisionali alternativi:** Il modello del garbage can e il modello intuitivo sono utilizzati in contesti altamente incerti e complessi, dove le preferenze non sono stabili e le soluzioni possono emergere in modo casuale o istintivo.

Errori nei processi decisionali

Gli errori possono verificarsi in tutte le fasi del processo decisionale, influenzati da distorsioni cognitive come disponibilità, rappresentatività e ancoraggio. Altri errori includono l'errore di attribuzione e l'errore di auto-conferma, che possono compromettere la qualità delle decisioni.

3.3 I processi decisionali nei gruppi

Le decisioni di gruppo offrono vantaggi in termini di accesso a informazioni diversificate e riduzione delle distorsioni cognitive individuali. Tuttavia, possono anche presentare rischi come il conformismo eccessivo (groupthink) e l'inerzia sociale (social loafing). Per mitigare questi rischi, vengono suggerite tecniche come il brainstorming e l'avvocato del diavolo.

3.4 La motivazione

La motivazione è fondamentale per comprendere il comportamento lavorativo. Viene definita come l'insieme delle forze che spingono un individuo ad agire in un certo modo. Le teorie motivazionali si dividono in teorie del contenuto e teorie del processo.

Teorie del contenuto

1. **Gerarchia dei bisogni di Maslow:** Classifica i bisogni umani in cinque livelli gerarchici, dai bisogni fisiologici a quelli di autorealizzazione.
2. **Teoria E.R.C. di Alderfer:** Riduce i bisogni a tre categorie (esistenziali, relazionali e di crescita) e introduce il concetto di frustrazione-regressione.
3. **Teoria dei fattori duali di Herzberg:** Distingue tra fattori igienici e motivanti, dove solo i secondi influenzano la motivazione a lungo termine.
4. **Teoria dei motives di McClelland:** Identifica tre bisogni principali (achievement, potere e affiliazione) che guidano il comportamento individuale.

Teorie del processo

1. **Teoria dei rinforzi di Skinner:** La motivazione è influenzata dalle conseguenze delle azioni, con rinforzi positivi e negativi che incentivano o disincentivano determinati comportamenti.
2. **Teoria del goal setting di Locke:** Gli obiettivi chiari e sfidanti sono più motivanti degli obiettivi generici o troppo facili.
3. **Teoria dell'aspettativa-valenza di Vroom:** Le persone sono motivate a perseguire attività che portano a risultati desiderati, valutando l'utilità e la probabilità di successo.
4. **Teoria della giustizia organizzativa:** La motivazione è influenzata dalla percezione di equità distributiva, procedurale e relazionale nell'organizzazione.

3.5 Gli effetti del comportamento sulla relazione individuo-organizzazione

I comportamenti individuali influenzano la soddisfazione lavorativa, il commitment organizzativo e i comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCB).

Soddisfazione lavorativa

Definita come una sensazione positiva derivante dall'apprezzamento del proprio lavoro, la soddisfazione lavorativa è influenzata dalle caratteristiche del lavoro (varietà, identificabilità, significatività, autonomia e feedback) e ha effetti positivi sia a livello individuale sia organizzativo.

Commitment organizzativo

Il commitment è il grado di coinvolgimento e impegno nei confronti dell'organizzazione, con tre componenti principali: affettivo, continuativo e normativo. Elevati livelli di commitment riducono i costi di turnover e favoriscono comportamenti positivi.

Comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCB)

Gli OCB sono comportamenti discrezionali che migliorano il clima organizzativo e non sono direttamente incentivati. Questi includono coscienziosità, virtù civica, sportività, altruismo e cortesia, e sono influenzati da personalità, soddisfazione lavorativa e stile di leadership.

Conclusioni

Il capitolo 3 fornisce una panoramica approfondita dei processi decisionali e motivazionali che influenzano il rapporto tra individuo e organizzazione. Esplora come le decisioni individuali e di gruppo possono essere gestite per migliorare l'efficacia organizzativa e come la motivazione può essere alimentata attraverso diverse teorie. Inoltre, analizza gli effetti del comportamento individuale sulla relazione con l'organizzazione, evidenziando l'importanza della soddisfazione lavorativa, del commitment e degli OCB.

Punti Chiave del Capitolo 3

Decision Making

Il **decision making** è il processo attraverso il quale le persone scelgono tra diverse alternative di azione. Questo processo è fondamentale nelle organizzazioni poiché le decisioni prese influenzano direttamente le prestazioni e i risultati aziendali. Il processo decisionale può essere articolato in otto fasi principali:

1. **Definizione del problema:** Riconoscere e delineare chiaramente il problema da risolvere.
2. **Definizione degli obiettivi:** Stabilire ciò che si vuole ottenere attraverso la decisione.
3. **Raccolta delle informazioni:** Ottenere dati e informazioni rilevanti per prendere una decisione informata.
4. **Valutazione delle informazioni:** Analizzare e filtrare le informazioni raccolte per determinare la loro rilevanza.
5. **Definizione delle alternative:** Identificare le diverse opzioni disponibili per risolvere il problema.
6. **Valutazione delle alternative:** Esaminare le varie opzioni in base agli obiettivi prefissati.
7. **Scelta:** Selezionare l'opzione che meglio soddisfa gli obiettivi.
8. **Valutazione dei risultati:** Analizzare i risultati della decisione presa per determinare se gli obiettivi sono stati raggiunti.

Esistono vari modelli di decision making, tra cui:

- **Modello a razionalità assoluta:** Presuppone che le persone prendano decisioni ottimizzando le scelte disponibili, valutando tutte le informazioni rilevanti.
- **Modello a razionalità limitata:** Riconosce i limiti cognitivi e informativi degli individui, che tendono a cercare soluzioni "sufficientemente buone" piuttosto che ottimali.

- **Modelli a razionalità non calcolativa:** Includono i modelli incrementali e cibernetici, che si applicano a problemi stabili e ripetitivi.

Groupthink

Il **groupthink** è un fenomeno psicologico che si verifica all'interno di un gruppo di persone in cui il desiderio di armonia o conformità nel gruppo porta a un risultato decisionale irrazionale o disfunzionale. I membri del gruppo cercano di minimizzare i conflitti e raggiungere un consenso senza una valutazione critica delle idee alternative. Ciò può portare a decisioni subottimali. Le caratteristiche del groupthink includono:

- **Illusione di invulnerabilità:** I membri del gruppo credono che le decisioni del gruppo siano infallibili.
- **Razionalizzazione:** Gli avvertimenti contrari vengono razionalizzati o ignorati.
- **Moralità intrinseca del gruppo:** Il gruppo si percepisce come moralmente superiore.
- **Stereotipizzazione degli outsider:** Chi è fuori dal gruppo viene visto come debole, male informato o incompetente.
- **Pressione alla conformità:** I membri del gruppo che esprimono dubbi vengono messi sotto pressione per conformarsi.
- **Autocensura:** I membri del gruppo evitano di esprimere opinioni che potrebbero creare conflitti.
- **Illusione di unanimità:** Il silenzio viene interpretato come consenso.
- **Difensori della mente:** Alcuni membri del gruppo proteggono il leader del gruppo da informazioni che possono contraddire le sue decisioni o opinioni.

Motivazione

La **motivazione** è l'insieme delle forze che spingono un individuo ad agire in un certo modo e verso una particolare direzione. È un fattore chiave per spiegare le differenze di prestazione tra le persone. Le teorie motivazionali si dividono in due categorie principali:

Teorie del contenuto

- **Gerarchia dei bisogni di Maslow:** Classifica i bisogni umani in cinque livelli (fisiologici, sicurezza, appartenenza, stima e autorealizzazione).
- **Teoria E.R.C. di Alderfer:** Riduce i bisogni a tre categorie (esistenziali, relazionali e di crescita) e introduce il concetto di frustrazione-regressione.
- **Teoria dei fattori duali di Herzberg:** Distingue tra fattori igienici (che preveniscono l'insoddisfazione) e fattori motivanti (che promuovono la soddisfazione).
- **Teoria dei motives di McClelland:** Identifica tre bisogni principali (achievement, potere e affiliazione) che guidano il comportamento individuale.

Teorie del processo

- **Teoria dei rinforzi di Skinner:** La motivazione è influenzata dalle conseguenze delle azioni, con rinforzi positivi e negativi che incentivano o disincentivano determinati comportamenti.
- **Teoria del goal setting di Locke:** Gli obiettivi chiari e sfidanti sono più motivanti degli obiettivi generici o troppo facili.
- **Teoria dell'aspettativa-valenza di Vroom:** Le persone sono motivate a perseguire attività che portano a risultati desiderati, valutando l'utilità e la probabilità di successo.
- **Teoria della giustizia organizzativa:** La motivazione è influenzata dalla percezione di equità distributiva, procedurale e relazionale nell'organizzazione.

Soddisfazione

La **soddisfazione lavorativa** è una sensazione positiva derivante dall'apprezzamento del proprio lavoro, dall'ottenimento dei risultati e dalle esperienze lavorative. È un concetto multidimensionale che comprende componenti cognitive (valutative) e affettive (emozionali). Le caratteristiche del lavoro che influenzano la soddisfazione includono:

- **Varietà:** Diversità delle attività lavorative che richiedono l'uso di varie capacità individuali.
- **Identificabilità:** Chiarezza nel completamento dei compiti e visibilità dei risultati.
- **Significatività:** Impatto del lavoro sulla vita o sul lavoro delle persone all'interno o all'esterno dell'organizzazione.
- **Autonomia:** Grado di libertà e discrezionalità nello svolgimento del lavoro.
- **Feedback:** Chiarezza e immediatezza dei riscontri sui risultati ottenuti.

Gli effetti della soddisfazione lavorativa sono molteplici e includono la riduzione dell'assenteismo, l'aumento della produttività e del coinvolgimento, nonché un miglioramento del clima organizzativo e della qualità della vita dei dipendenti.

Domande di verifica del Capitolo 3

1. Quali sono i principali modelli di razionalità?

I principali modelli di razionalità descritti nel capitolo 3 sono:

- **Modello a razionalità assoluta (razionale-normativo):** Presuppone che le persone prendano decisioni ottimizzando le scelte disponibili, valutando tutte le informazioni rilevanti per massimizzare l'utilità.
- **Modello a razionalità limitata:** Riconosce i limiti cognitivi e informativi degli individui, che tendono a cercare soluzioni "sufficientemente buone" piuttosto che ottimali. Questo modello è stato proposto da Herbert Simon e si basa sull'idea di accettabilità (satisficing).
- **Modelli a razionalità non calcolativa:**
 - **Modelli incrementali:** Applicabili quando le persone conoscono la direzione da seguire ma non hanno precise conoscenze su cosa ottenere o come ottenerlo. Le decisioni vengono prese attraverso piccoli aggiustamenti incrementali.
 - **Modelli cibernetici:** Adatti a problemi stabili e ripetitivi, dove si utilizzano azioni di repertorio basate su esperienze passate per correggere deviazioni dagli standard.
- **Modello del garbage can (cestino dei rifiuti):** Utilizzato in contesti di elevata incertezza e ambiguità, dove problemi e soluzioni si mescolano casualmente e le decisioni vengono prese in modo apparentemente caotico.

2. Quali sono i principali errori che si possono commettere quando si prende una decisione?

I principali errori nei processi decisionali includono:

- **Errori di framing:** Derivano dalla predisposizione mentale con cui si approccia un problema, che può portare a focalizzarsi su alcuni aspetti escludendone altri rilevanti.
- **Distorsioni cognitive:**
 - **Disponibilità:** Tendenza a utilizzare informazioni facilmente accessibili piuttosto che quelle rilevanti.
 - **Rappresentatività:** Basare le decisioni su stereotipi o analogie superficiali.
 - **Ancoraggio:** Influenzare le stime utilizzando punti di riferimento arbitrari.
- **Errore di attribuzione:** Attribuire i propri successi a fattori interni e gli insuccessi a fattori esterni, mentre per gli altri si fa il contrario.
- **Errore di auto-conferma:** Cercare solo informazioni che confermano le proprie convinzioni, ignorando quelle che le contraddicono.

3. Quali sono le principali leve motivazionali a disposizione di un'organizzazione?

Le principali leve motivazionali includono:

- **Obiettivi chiari e sfidanti (goal setting):** Stabilire obiettivi specifici e difficili, ma raggiungibili, per aumentare la motivazione.

- **Rinforzi positivi e negativi:** Utilizzare premi e riconoscimenti per incentivare comportamenti desiderati e punizioni per scoraggiare quelli indesiderati.
- **Equità e giustizia organizzativa:** Garantire percezioni di equità distributiva, procedurale e relazionale per mantenere alta la motivazione dei dipendenti.
- **Opportunità di crescita e sviluppo:** Offrire formazione, arricchimento delle mansioni e percorsi di sviluppo professionale.
- **Coinvolgimento e partecipazione:** Includere i dipendenti nel processo decisionale e fornire feedback regolari.

4. Che cos'è il groupthink?

Il **groupthink** è un fenomeno psicologico che si verifica quando il desiderio di coesione e conformità all'interno di un gruppo porta a decisioni disfunzionali o irrazionali. I membri del gruppo evitano di esprimere opinioni contrarie per mantenere l'armonia, il che può portare a un'analisi superficiale delle alternative e a scelte subottimali. Il groupthink si manifesta attraverso sintomi come l'illusione di invulnerabilità, la razionalizzazione, l'auto-censura e la pressione al conformismo.

5. Quali sono i vantaggi delle decisioni prese in team rispetto a quelle individuali?

I vantaggi delle decisioni prese in team includono:

- **Maggiore accesso a informazioni e conoscenze:** I team possono raccogliere e condividere più dati e competenze rispetto a un singolo individuo.
- **Diversità di prospettive:** I team possono considerare diverse opinioni e punti di vista, riducendo il rischio di errori cognitivi e distorsioni.
- **Miglioramento della qualità delle decisioni:** La combinazione di competenze ed esperienze diverse può portare a soluzioni più innovative e complete.
- **Maggiore impegno e motivazione:** Lavorare in team soddisfa i bisogni sociali degli individui e li motiva a impegnarsi di più.

6. Quali sono i principali comportamenti di cittadinanza organizzativa?

I principali comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCB) includono:

- **Coscienziosità:** Premura e diligenza nello svolgimento del proprio lavoro.
- **Virtù civica:** Partecipazione attiva agli aspetti della vita organizzativa.
- **Sportività:** Lealtà e attaccamento all'organizzazione, focalizzandosi sugli aspetti positivi.
- **Altruismo:** Supporto e assistenza spontanea ai colleghi.
- **Cortesia:** Gentilezza e cordialità nelle interazioni sul luogo di lavoro.

7. Cos'è il commitment organizzativo?

Il **commitment organizzativo** è il grado di coinvolgimento e impegno che un individuo prova nei confronti della propria organizzazione. Esso si suddivide in tre componenti:

- **Commitment affettivo:** Attaccamento emotivo e personale all'organizzazione, basato sulla condivisione di valori e obiettivi.
- **Commitment continuativo (o calcolativo):** Attaccamento basato sulla valutazione dei costi e benefici di rimanere nell'organizzazione rispetto a lasciarla.
- **Commitment normativo:** Attaccamento derivante da un senso di dovere e responsabilità verso l'organizzazione, spesso influenzato da norme sociali e relazioni personali.

Capitolo 6: L'organizzazione e la gestione delle diversità

6.1 Introduzione

Il capitolo 6 inizia con un'introduzione che sottolinea l'importanza crescente della diversità nelle organizzazioni contemporanee, dovuta a cambiamenti demografici, tecnologici e globali. La diversità è definita come le similitudini e differenze tra individui in un gruppo o organizzazione, influenzando vari aspetti del funzionamento organizzativo. Gli studi di Pfeffer e Thomas hanno posto le basi per il concetto di **Diversity Management (DM)**, evidenziando come la valorizzazione delle differenze possa migliorare le performance aziendali. Tuttavia, le evidenze empiriche sono ancora limitate, principalmente perché la ricerca si è focalizzata su livelli individuali e di gruppo, trascurando l'analisi organizzativa.

Le iniziative di DM includono vari interventi per supportare gruppi solitamente svantaggiati nelle organizzazioni (donne, lavoratori senior, minoranze etniche, persone con disabilità). Il capitolo descrive anche l'approccio **Diversity & Inclusion (D&I)**, che rappresenta una fase più matura di gestione della diversità, dove tali iniziative non sono isolate ma integrate nei processi organizzativi e nelle politiche aziendali, creando un coinvolgimento tra tutti gli stakeholder.

6.2 Le forme della diversità

6.2.1 La diversità di genere

La diversità di genere è un concetto socialmente costruito, che distingue uomini e donne secondo categorie gerarchiche. Nonostante i progressi nella partecipazione femminile nel mercato del lavoro, le donne continuano a essere discriminate nei processi di carriera e retribuzione, con il fenomeno del "soffitto di vetro" che limita l'accesso delle donne a posizioni dirigenziali. Esempi virtuosi, come il progetto di empowerment femminile di Microsoft, sono discussi come modelli di supporto alla carriera delle donne.

6.2.2 La diversità di età

La discriminazione legata all'età (ageism) penalizza i lavoratori senior, considerati lenti e inadatti alle nuove esigenze economiche. L'Italia, con la sua alta percentuale di popolazione anziana, affronta sfide significative nel reintegrare lavoratori senior nel mercato del lavoro. Iniziative come il progetto "Dialogo tra generazioni" di ABB mirano a promuovere la comprensione e la cooperazione intergenerazionale.

6.2.3 La diversità culturale

La diversità culturale include la gestione dei lavoratori stranieri e la loro integrazione nelle organizzazioni. Le sfide includono tensioni e discriminazioni, ma anche opportunità di innovazione e creatività. La gestione delle diversità culturali è essenziale per affrontare la crescente presenza di popolazioni multietniche, come in Italia, dove il fenomeno dell'immigrazione richiede politiche inclusive specifiche.

6.2.4 La diversità di abilità

Nonostante le leggi a favore dell'inclusione delle persone con disabilità, queste continuano a incontrare difficoltà significative sul lavoro. Le aziende devono adottare politiche che supportino l'operatività dei lavoratori disabili, come modifiche architettoniche e strumenti tecnologici adeguati. Esempi di buone pratiche sono forniti dal caso di OPIMM e dal Gruppo Intesa Sanpaolo, che promuovono l'inclusione dei lavoratori disabili attraverso specifiche iniziative di supporto e formazione.

6.3 La progettazione organizzativa per la valorizzazione della diversità

La progettazione organizzativa del DM richiede il coinvolgimento del top management e segue diverse fasi: analisi dei dati aziendali, definizione degli obiettivi strategici, progettazione dei ruoli e delle strutture, sviluppo e implementazione di un piano di azione, monitoraggio e valutazione delle iniziative.

6.3.1 Analisi dei dati aziendali e definizione degli obiettivi strategici

La raccolta e analisi dei dati aziendali è fondamentale per comprendere la composizione della forza lavoro e identificare bias e aree di criticità. Metodologie come gli HR analytics, survey, focus group e interviste aiutano a raccogliere informazioni utili per definire obiettivi strategici coerenti con la strategia aziendale. Gli obiettivi possono essere interni, come il miglioramento del clima aziendale, o esterni, come l'attrazione di una forza lavoro diversificata.

6.3.2 Progettazione organizzativa dei ruoli e delle strutture

Definire ruoli e responsabilità specifici è essenziale per il successo delle iniziative di DM. Diverse organizzazioni adottano modelli organizzativi diversi, dal DM come parte della funzione HR a team trasversali che coinvolgono varie funzioni aziendali. Esempi di best practice includono gli Employee Resource Group (ERG) di Barilla, che promuovono la diversità attraverso gruppi di dipendenti dedicati a specifici temi.

6.3.3 Sviluppo e implementazione di un piano di azione

La realizzazione di un piano di azione coerente con gli obiettivi strategici prevede iniziative specifiche rivolte a target particolari (es. empowerment delle donne) e revisioni delle pratiche di gestione delle risorse umane. La comunicazione delle iniziative di DM è cruciale per sensibilizzare dipendenti e stakeholder. Il caso Luxottica illustra come un corporate diversity statement possa formalizzare l'impegno aziendale verso la diversità.

6.3.4 Monitoraggio e valutazione delle iniziative

La valutazione delle iniziative di DM è fondamentale per verificarne l'efficacia e apportare eventuali modifiche. I KPI definiti nella fase iniziale aiutano a monitorare i progressi e a comunicare i risultati a tutti i livelli dell'organizzazione, dimostrando il valore creato dai programmi di DM.

6.4 Le politiche di gestione della diversità

Le politiche di gestione della diversità possono essere classificate in politiche di responsabilità, politiche di sviluppo e politiche di reclutamento e selezione.

6.4.1 Politiche di responsabilità

Le politiche di responsabilità includono la leadership inclusiva e le pratiche di work-life balance. La leadership inclusiva favorisce l'inclusione e la valorizzazione dei talenti attraverso supporto, giustizia, condivisione delle decisioni e valorizzazione dei talenti. Il work-life balance aiuta i dipendenti a bilanciare impegni lavorativi e personali, migliorando il benessere e la soddisfazione lavorativa.

6.4.2 Politiche di sviluppo

Il diversity training è una politica di sviluppo che mira a creare conoscenza, migliorare gli atteggiamenti verso la diversità e sviluppare abilità relazionali per gestire la diversità in azienda. Esempi di strumenti di diversity training includono il Test di Associazione Implicita (IAT) e l'esperimento Blue-Eyed/Brown-Eyed.

6.4.3 Politiche di reclutamento e selezione

Le politiche di reclutamento e selezione mirano a evitare pregiudizi e stereotipi nei processi di selezione del personale, adottando tecniche di autocontrollo come l'auto-valorizzazione e la motivazione a evitare pregiudizi. Queste politiche aiutano a creare un ambiente di lavoro equo e inclusivo, favorendo la diversità e l'inclusione a tutti i livelli dell'organizzazione.

Punti Chiave del Capitolo 6

Diversity Management (DM) è l'insieme di pratiche e politiche adottate dalle organizzazioni per riconoscere, valorizzare e gestire le differenze tra i dipendenti in termini di età, genere, etnia, abilità fisiche e mentali, orientamento sessuale, background culturale, e altre caratteristiche personali. L'obiettivo del DM è creare un ambiente di lavoro inclusivo in cui tutte le persone possano esprimere il proprio potenziale e contribuire al successo dell'organizzazione.

Il DM non si limita a evitare la discriminazione, ma punta a valorizzare le differenze come una risorsa strategica. In questo contesto, le aziende sviluppano programmi specifici per supportare gruppi solitamente svantaggiati, come donne, lavoratori senior, minoranze etniche, persone con disabilità. Gli studi suggeriscono che le organizzazioni che investono nel DM tendono a ottenere migliori performance, maggiore innovazione e creatività, e un miglioramento del benessere individuale e organizzativo. Tuttavia, le evidenze empiriche sono ancora limitate, soprattutto perché la ricerca si è spesso concentrata su livelli di analisi individuali e di gruppo, trascurando il livello organizzativo.

La **progettazione organizzativa** riguarda la struttura e la distribuzione dei ruoli, delle responsabilità e dei processi all'interno di un'organizzazione. In relazione al DM, la progettazione organizzativa coinvolge diverse fasi che includono l'analisi dei dati aziendali, la definizione degli obiettivi strategici, l'assegnazione di ruoli e responsabilità specifiche, lo sviluppo e l'implementazione di un piano di azione, e il monitoraggio e la valutazione delle iniziative.

La progettazione organizzativa del DM richiede il coinvolgimento del top management per garantire che le iniziative di diversità siano supportate a tutti i livelli dell'organizzazione. Le aziende possono adottare diverse strutture organizzative per gestire la diversità, come l'istituzione di ruoli specifici come il Diversity Manager, la creazione di team trasversali o l'integrazione delle iniziative di DM nelle politiche di welfare aziendale.

Un approccio efficace alla progettazione organizzativa per il DM include anche la raccolta di dati sulla composizione della forza lavoro, l'identificazione di bias e aree di criticità, e la definizione di obiettivi strategici chiari e misurabili, come migliorare il clima aziendale, attrarre e trattenere una forza lavoro diversificata, e aumentare la creatività e l'innovazione.

Human Resources (HR), o Risorse Umane, si riferisce al dipartimento all'interno di un'organizzazione responsabile della gestione del personale. Questo include il reclutamento, la selezione, la formazione, la valutazione delle performance, la gestione delle carriere, il benessere dei dipendenti, e l'implementazione delle politiche di diversità e inclusione.

Nel contesto del DM, il dipartimento HR gioca un ruolo cruciale nel promuovere un ambiente di lavoro inclusivo e nel garantire che le politiche di diversità siano integrate in tutte le pratiche di gestione delle risorse umane. Le iniziative di DM gestite dal dipartimento HR possono includere programmi di diversity training, politiche di reclutamento e selezione non discriminatorie, supporto per il work-life balance, e la creazione di ruoli specifici come il Diversity & Inclusion Specialist.

Il dipartimento HR è spesso il promotore principale delle iniziative di DM e deve lavorare in stretta collaborazione con altre funzioni aziendali per garantire che le pratiche di diversità e inclusione siano coerenti con gli obiettivi strategici dell'organizzazione.

Domande di verifica del Capitolo 6

1. Quali sono le principali criticità che si riscontrano nelle aziende caratterizzate da diversità nella forza lavoro? Si fornisca una risposta in relazione alle quattro forme di diversità, di genere, di cultura, di abilità, di età.

Diversità di genere:

- **Discriminazione:** Le donne possono essere discriminate nei processi di selezione, promozione e retribuzione.
- **Stereotipi di genere:** Persistenza di stereotipi che vedono le donne meno adatte a ruoli di leadership.

- **Solette di vetro:** Difficoltà di accedere a posizioni apicali, con conseguente turnover elevato tra le donne che lasciano le aziende per mancanza di opportunità.

Diversità culturale:

- **Conflitti:** La presenza di lavoratori provenienti da diverse culture può causare tensioni e conflitti interpersonali.
- **Discriminazione e disparità:** I lavoratori stranieri possono essere soggetti a discriminazione, con limitate opportunità di carriera e disparità retributive.
- **Concentrazione etnica:** Tendenza a relegare i lavoratori stranieri in ruoli meno qualificati o meno visibili.

Diversità di abilità:

- **Preconcetti:** Esistenza di pregiudizi che vedono le persone con disabilità come meno produttive.
- **Inadeguatezza delle politiche:** Mancanza di politiche ad hoc per supportare i lavoratori disabili.
- **Barriere architettoniche e tecnologiche:** Ambienti di lavoro non adattati alle esigenze delle persone con disabilità.

Diversità di età:

- **Ageism:** Discriminazione basata sull'età, con lavoratori senior spesso considerati un costo piuttosto che una risorsa.
- **Scarsa valorizzazione:** Mancanza di investimenti in formazione e sviluppo per lavoratori over 45.
- **Turnover:** I lavoratori senior sono spesso i primi a uscire durante le ristrutturazioni aziendali.

2. In che modo gli stereotipi possono impattare sui processi decisionali che hanno luogo nelle organizzazioni?

Gli stereotipi possono influenzare negativamente i processi decisionali in vari modi:

- **Selezione del personale:** I decision maker possono preferire candidati che rispecchiano i loro pregiudizi, penalizzando quelli che appartengono a gruppi minoritari.
- **Promozione e carriera:** Le donne e altre minoranze possono essere ingiustamente valutate come meno idonee per ruoli di leadership o posizioni di responsabilità.
- **Valutazione delle performance:** I capi possono essere inconsciamente influenzati dagli stereotipi nelle loro valutazioni, risultando in giudizi distorti e non equi.

3. Come dovrebbe cambiare la progettazione organizzativa per valorizzare la diversità?

Per valorizzare la diversità, la progettazione organizzativa dovrebbe includere:

- **Coinvolgimento del top management:** Il supporto della leadership è cruciale per l'adozione e il successo delle iniziative di DM.
- **Ruoli e strutture specifici:** Creazione di ruoli come il Diversity Manager e team trasversali per implementare le politiche di DM.
- **HR Analytics:** Utilizzo di dati e analisi per identificare bias e aree di criticità nella gestione delle risorse umane.
- **Obiettivi chiari e misurabili:** Definizione di obiettivi strategici allineati con le esigenze aziendali e monitoraggio continuo delle iniziative attraverso KPI.

4. Si descrivano le caratteristiche di una leadership inclusiva.

Una leadership inclusiva si caratterizza per:

- **Supporto:** Creare un ambiente confortevole e dimostrare attenzione ai bisogni dei collaboratori.
- **Giustizia ed equità:** Assicurare trattamenti equi e rispettosi per tutti i dipendenti.

- **Condivisione delle decisioni:** Coinvolgere i collaboratori nel processo decisionale e valorizzare i diversi punti di vista.
- **Valorizzazione dei talenti:** Conoscere i punti di forza e le inclinazioni dei collaboratori per aiutarli a esprimere il loro potenziale.

5. Come funziona il diversity training e quali ricadute può avere sui dipendenti di un'organizzazione?

Il diversity training si articola in attività formative volte a:

- **Creare conoscenza:** Informare i dipendenti sulle diverse culture, costumi e stili di vita.
- **Migliorare gli atteggiamenti:** Promuovere atteggiamenti positivi verso la diversità.
- **Sviluppare abilità:** Insegnare competenze relazionali per lavorare con persone diverse. Le ricadute del diversity training includono una maggiore consapevolezza e sensibilità verso la diversità, una riduzione dei bias e dei pregiudizi, e una migliore coesione e collaborazione tra i dipendenti.

6. Cosa si intende per «work-family enrichment» e in quali condizioni organizzative questo concetto può trovare applicazione?

Il concetto di **work-family enrichment** si riferisce ai benefici che derivano dalla coesistenza di molteplici ruoli per un individuo. Questo arricchimento può essere:

- **Strumentale:** Applicazione delle competenze maturate in un ambito all'altro.
- **Emotivo:** Miglioramento del benessere psicologico che si riflette positivamente su entrambi gli ambiti.

Condizioni organizzative favorevoli includono:

- **Flessibilità:** Politiche di lavoro flessibile come lo smart working.
- **Supporto manageriale:** Capi attenti e supportivi delle esigenze extra-lavorative dei dipendenti.
- **Programmi di conciliazione:** Iniziative di work-life balance che aiutano i dipendenti a gestire gli impegni professionali e personali.

Capitolo 7: L'organizzazione della creatività

7.1 Introduzione

Il capitolo 7 delinea una panoramica storica e teorica sulla creatività, partendo dalle antiche concezioni filosofiche fino alle moderne interpretazioni scientifiche. Inizialmente considerata come un'ispirazione divina attribuita a figure mitologiche come le Muse, la creatività è stata successivamente riconsiderata durante l'Umanesimo come una capacità intrinseca dell'individuo. La ricerca scientifica sulla creatività ha preso slancio tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento, con contributi significativi da parte di Henri Poincaré e altri studiosi, che hanno iniziato a esplorare le basi psicologiche e contestuali della creatività.

7.2 La creatività nelle organizzazioni

La creatività è essenziale per il successo delle organizzazioni moderne, poiché contribuisce all'innovazione, alla competitività e al benessere organizzativo. Sebbene spesso confusa con l'innovazione, la creatività è distinta in quanto rappresenta la fase iniziale di generazione delle idee, mentre l'innovazione riguarda l'implementazione di queste idee. Il capitolo evidenzia come sia importante comprendere queste differenze per poter sviluppare strategie efficaci per promuovere la creatività all'interno delle organizzazioni.

7.2.1 Definire la creatività

La creatività può essere vista sotto tre prospettive: capacità individuale, processo e prodotto. È caratterizzata principalmente dalla novità e dall'utilità delle idee generate. La novità non implica necessariamente l'originalità

assoluta, ma può derivare dalla ricombinazione di elementi esistenti. L'utilità, invece, si riferisce alla capacità delle idee di apportare miglioramenti concreti. La valutazione della creatività è spesso soggettiva e influenzata da variabili sociali e contestuali.

7.3 Le determinanti della creatività

Le determinanti della creatività possono essere analizzate a tre livelli: individuale, di gruppo e organizzativo.

Determinanti individuali:

- **Tratti della personalità:** Anticonformismo, flessibilità di pensiero, fiducia in sé stessi e apertura verso il nuovo.
- **Motivazioni personali:** Passione per il lavoro, desiderio di affrontare sfide.
- **Processi cognitivi:** Pensiero divergente, autonomo e flessibile.
- **Stati emotivi:** Gli stati emotivi positivi tendono a favorire la creatività, anche se alcuni studi indicano che anche gli stati negativi possono stimolare la generazione di idee innovative.

Determinanti di gruppo:

- **Diversità del gruppo:** Una certa diversità nei gruppi di lavoro può stimolare la creatività, sebbene una diversità eccessiva possa generare conflitti.
- **Dinamiche sociali:** Un clima di lavoro sereno e relazioni positive favoriscono lo scambio di idee.
- **Autonomia e identificazione:** Un buon livello di autonomia e un forte senso di appartenenza al gruppo possono incrementare la creatività.

Determinanti organizzative:

- **Supporto organizzativo:** Risorse economiche, sistemi di incentivazione, cultura organizzativa che promuove la creatività.
- **Caratteristiche dei compiti:** Compiti complessi e autonomia operativa stimolano la creatività.
- **Tempo:** La disponibilità di tempo per esplorare nuove idee è cruciale. Le scadenze possono stimolare la creatività ma anche limitarla se percepite come troppo pressanti.
- **Ostacoli organizzativi:** Elevati livelli di conflitto, conformismo e burocrazia ostacolano la creatività.

7.4 Creatività e spazi di lavoro

La configurazione fisica degli spazi di lavoro ha un impatto significativo sulla creatività. La dimensione estetica e simbolica degli spazi può influenzare i comportamenti e le percezioni degli individui. Spazi aperti e flessibili favoriscono la creatività, mentre ambienti troppo restrittivi o strutturati in modo inadeguato possono limitarla. Le aziende stanno quindi investendo in spazi di lavoro che stimolino l'innovazione, come campus aziendali con spazi comuni, aree di relax e ambienti flessibili.

7.4.1 Gli spazi collaborativi

Negli ultimi anni si è diffuso il fenomeno degli spazi collaborativi, come coworking, incubatori e fab-lab. Questi spazi facilitano la collaborazione e lo scambio di idee, favorendo la creatività attraverso l'interazione tra persone di diverse professionalità e background. La proliferazione di questi spazi è legata all'adozione di forme di lavoro flessibili e alla necessità di rigenerare spazi urbani abbandonati.

7.5 Conclusioni

Il capitolo conclude evidenziando come la creatività sia un processo sociale influenzato dalle relazioni e dalle reti di individui. Gli spazi collaborativi e l'apertura dei confini organizzativi sono cruciali per supportare la creatività e l'innovazione. La gestione efficace della creatività richiede quindi un approccio olistico che consideri le dimensioni individuali, di gruppo, organizzative e spaziali.

Punti Chiave del Capitolo 7

Brainstorming

Il brainstorming è una tecnica di gruppo utilizzata per generare un ampio numero di idee su un argomento specifico. Questo approccio si basa sulla libera espressione e sulla condivisione di idee senza timore di giudizi o critiche. L'obiettivo è stimolare la creatività dei partecipanti, favorendo un ambiente in cui si possono proporre anche idee apparentemente stravaganti o non convenzionali. Il brainstorming aiuta a esplorare varie soluzioni possibili a un problema, incrementando così il numero di opzioni creative da considerare.

Determinanti di gruppo

Le determinanti di gruppo si riferiscono ai fattori che influenzano la creatività all'interno di un gruppo di lavoro. Questi includono:

- **Diversità del gruppo:** La varietà nelle competenze, esperienze e background dei membri può stimolare nuove idee e soluzioni creative.
- **Dinamiche sociali:** Un clima relazionale positivo, dove i membri del gruppo si sentono liberi di esprimersi senza paura del giudizio, favorisce la condivisione delle idee.
- **Autonomia:** Avere la libertà di decidere come affrontare i compiti assegnati può aumentare la motivazione e la capacità di innovare.
- **Identificazione nel gruppo:** Sentirsi parte di un team e condividere obiettivi comuni può incentivare l'impegno verso la generazione di idee creative.

Determinanti individuali

Le determinanti individuali sono i fattori personali che influenzano la creatività di un individuo. Questi includono:

- **Tratti della personalità:** Caratteristiche come l'apertura all'esperienza, l'anticonformismo e la fiducia in sé stessi.
- **Motivazioni personali:** La passione per il proprio lavoro e il desiderio di affrontare nuove sfide.
- **Processi cognitivi:** Capacità di pensare in modo divergente, autonomo e flessibile.
- **Stati emotivi:** Gli stati emotivi positivi generalmente favoriscono la creatività, ma anche stati emotivi negativi possono stimolare nuove idee in certe condizioni.

Novità

La novità è uno degli elementi chiave della creatività e si riferisce alla qualità di un'idea di essere nuova o originale. Per essere considerata creativa, un'idea deve deviare dai modelli di pensiero tradizionali e proporre qualcosa di non ancora esistente. Tuttavia, la novità non implica necessariamente l'originalità assoluta: può anche derivare da una ricombinazione di elementi esistenti. La percezione della novità è relativa e dipende dal termine di paragone utilizzato, che può variare dal livello individuale fino a quello globale.

Spatial turn

Il "spatial turn" è un concetto che riflette l'attenzione crescente negli studi organizzativi verso l'influenza dello spazio fisico sul comportamento e sui processi organizzativi. Questo approccio considera lo spazio di lavoro non solo come un ambiente funzionale, ma anche come un elemento simbolico ed estetico che comunica messaggi e valori, influenzando l'atteggiamento e le percezioni dei dipendenti. Gli spazi di lavoro progettati per essere flessibili, aperti e stimolanti possono favorire la creatività e l'innovazione, offrendo un ambiente che incoraggia la libera espressione e la collaborazione.

Domande di verifica del Capitolo 7

1. Quali sono i tre principali approcci allo studio della creatività?

I tre principali approcci allo studio della creatività sono:

- **Creatività come capacità individuale:** Questo approccio si focalizza sulle caratteristiche personali che rendono alcuni individui più creativi di altri, come tratti della personalità, motivazioni e processi cognitivi.
- **Creatività come processo:** Questo approccio si concentra sui processi che facilitano l'emergere di idee creative, come le tecniche di brainstorming e i metodi per deviare dai modi di pensare consolidati.
- **Creatività come prodotto:** Questo approccio analizza gli esiti delle azioni creative, valutando le caratteristiche dei prodotti o delle idee generate per determinarne la creatività.

2. Quali sono gli elementi principali che definiscono la creatività?

Gli elementi principali che definiscono la creatività sono:

- **Novità:** L'idea deve essere nuova, originale o una ricombinazione di elementi esistenti che offra una nuova prospettiva.
- **Utilità:** L'idea deve avere un valore pratico, contribuendo a migliorare una situazione pregressa o a risolvere un problema.

3. Quali caratteristiche deve avere un'idea per essere considerata nuova?

Un'idea per essere considerata nuova deve:

- Portare qualcosa che non esisteva prima o ricombinare elementi esistenti in modo originale.
- Essere percepita come nuova rispetto al termine di paragone utilizzato, che può variare dal livello individuale fino a quello globale.

4. Quando si può dire che un'idea è utile?

Un'idea può essere considerata utile quando:

- Contribuisce a migliorare una situazione pregressa.
- Risolve un problema specifico.
- Produce un beneficio concreto per un individuo, un gruppo o un'organizzazione, anche se questo beneficio può essere percepito in modo diverso a seconda dei valutatori.

5. In che modo la creatività può rappresentare un vantaggio competitivo per le organizzazioni?

La creatività può rappresentare un vantaggio competitivo per le organizzazioni in diversi modi:

- Facilita l'innovazione di prodotti e servizi, permettendo all'organizzazione di anticipare i cambiamenti del mercato e soddisfare le esigenze dei consumatori.
- Contribuisce a migliorare le performance individuali e di gruppo.
- Promuove il benessere individuale e organizzativo, creando un ambiente di lavoro stimolante e gratificante.

6. Che rapporto intercorre tra creatività e innovazione?

Il rapporto tra creatività e innovazione è caratterizzato dai seguenti aspetti:

- **Creatività:** Rappresenta il primo passo del processo di innovazione, concentrandosi sulla generazione di idee nuove e originali.

- **Innovazione:** Consiste nell'implementazione delle idee creative, trasformandole in prodotti, servizi o processi concreti. Anche se la creatività dà il via al processo di innovazione, da sola non è sufficiente a realizzarlo.

7. Su quali risorse un'organizzazione deve investire per sostenere la creatività dei propri membri?

Un'organizzazione deve investire nelle seguenti risorse per sostenere la creatività dei propri membri:

- **Risorse economiche:** Per finanziare la sperimentazione di nuove idee.
- **Supporto sociale e culturale:** Creare un ambiente in cui le idee vengono valutate in modo aperto e costruttivo.
- **Sistemi di incentivazione:** Premiare la creatività e riconoscere gli sforzi profusi indipendentemente dai risultati finali.

8. In che modo il fattore tempo può incidere sulla creatività?

Il fattore tempo può incidere sulla creatività in diversi modi:

- **Disponibilità di tempo:** Permette alle persone di esplorare nuove idee senza la pressione di scadenze immediate, favorendo la sperimentazione.
- **Pressione delle scadenze:** Può stimolare la creatività percependo i problemi come urgenti, spingendo le persone a trovare soluzioni innovative. Tuttavia, uno stress eccessivo può avere effetti negativi, portando a preferire soluzioni già note per rispettare le scadenze.

9. In che modo lo spazio di lavoro può incidere sulla creatività?

Lo spazio di lavoro può incidere sulla creatività attraverso:

- **Design degli spazi:** Ambienti aperti, flessibili e ben progettati possono stimolare il pensiero creativo e la collaborazione.
- **Elementi estetici:** Materiali naturali, luce naturale, e ambienti ispiranti possono influenzare positivamente lo stato d'animo e la creatività.
- **Configurazione spaziale:** Layout che promuovono l'interazione spontanea e la comunicazione tra i dipendenti possono facilitare lo scambio di idee e la generazione di soluzioni creative.

10. Quali sono le caratteristiche principali dei nuovi spazi di lavoro?

Le caratteristiche principali dei nuovi spazi di lavoro includono:

- **Flessibilità:** Spazi che possono essere adattati a diverse esigenze e attività.
- **Collaborazione:** Ambienti che favoriscono l'interazione e la comunicazione tra i dipendenti, come open space e aree comuni.
- **Estetica:** Utilizzo di materiali naturali, colori accoglienti e design che stimolano la creatività.
- **Autonomia:** Spazi che permettono ai dipendenti di scegliere come e dove lavorare, aumentando la sensazione di libertà e benessere.
- **Elementi di comfort:** Presenza di aree relax, caffè, palestre e spazi all'aperto per migliorare il benessere dei dipendenti e stimolare la creatività.

Capitolo 8: L'organizzazione comunitaria

8.1 Introduzione: comunità nelle organizzazioni e organizzazioni di comunità

Il capitolo si propone di esplorare il rapporto tra organizzazione e comunità da due prospettive principali:

1. **Soggetti comunitari nelle organizzazioni:** Esamina il ruolo dei soggetti comunitari in varie organizzazioni, comprese quelle di dimensioni, origini e missioni diverse, valutando la loro rilevanza nella costituzione, sviluppo e nel perseguimento delle finalità organizzative.
2. **Comunità come forma organizzativa:** Considera le comunità come un'entità organizzativa autonoma, sottolineando come le diverse forme di organizzazione comunitaria possano rappresentare un'innovazione nel panorama dei modelli istituzionali, contribuendo a nuove forme di azione collettiva, anche di natura imprenditoriale.

La prima parte del capitolo definisce il concetto complesso e ambivalente di comunità e le trasformazioni e sfide attuali. Vengono analizzate le modalità attraverso cui le comunità densificano le relazioni tra i vari soggetti nelle organizzazioni. La seconda parte esamina le comunità come forme organizzative autonome, con un focus sulle imprese comunitarie e il loro impatto sociale. La trasformazione digitale e la community management sono discussi come pratiche intenzionali che rafforzano le comunità come soggetti di innovazione.

8.2 Comunità: un concetto ingombrante

Il concetto di comunità è definito come "ingombrante" a causa della sua conformazione primigenia di aggregazione sociale e della sua ambivalenza. Bagnasco (1999) e Bauman (2000) sottolineano come le comunità si contrappongano alla società organizzata razionalmente, evidenziando il loro carattere di legami primari e spontanei. Tuttavia, possono presentare disfunzionalità gestionali e meccanismi di chiusura.

Le scienze sociali hanno storicamente analizzato la comunità in contrapposizione alla società moderna. Tuttavia, recentemente, c'è un rinnovato interesse per le comunità come formazioni locali e soggettività che arricchiscono gli scambi economici attraverso meccanismi di reciprocità.

8.2.1 Comunità senza territorio: la disruption digitale

La trasformazione digitale ha dato origine a nuove forme di interazione sociale e comunità, meno vincolate dalla prossimità fisica e basate su interessi collettivi. La digitalizzazione consente di creare comunità virtuali attraverso meccanismi come il crowdsourcing e il crowdfunding, dove le persone possono contribuire economicamente e con competenze a progetti comuni, formando così nuove comunità basate su interessi condivisi.

8.2.2 Aperte, inclusive e trasformative: le comunità dell'innovazione sociale

L'innovazione sociale si concentra sulla dimensione relazionale e sulla cooperazione per produrre risorse comuni e affrontare sfide sociali irrisolte. Le comunità dell'innovazione sociale sono caratterizzate da apertura, inclusività e obiettivi di impatto sociale, mirano a trasformare comportamenti, modelli organizzativi e governance per generare cambiamenti sistemici.

8.3 Le comunità nelle organizzazioni: da stakeholder ad asseholder

Le comunità possono passare da essere semplici stakeholder a diventare asseholder, contribuendo attivamente alla value chain e alla governance delle organizzazioni. Questo ruolo attivo deriva dalla necessità di affrontare sfide sociali e ambientali, dalla condivisione di risorse attraverso piattaforme digitali e dalla capacità di coordinare soggetti diversi verso obiettivi comuni.

8.3.1 Le comunità nella value chain e nella governance

Le comunità possono influenzare la value chain e la governance delle organizzazioni, non solo come portatrici di interessi, ma anche come portatrici di risorse. Le comunità possono co-progettare e co-produrre risposte alle sfide, contribuendo così all'innovazione dei processi produttivi e dei modelli di governance.

8.3.2 Conoscenza tacita e innovazione aperta nelle comunità di pratiche

Le comunità di pratiche, basate sulla condivisione di competenze e conoscenza tacita, giocano un ruolo cruciale nell'innovazione aperta. L'open innovation richiede la cooperazione tra alleati e competitor, scienziati e practitioner, processi lineari ed esiti imprevisti, sistemi proprietari e risorse comuni. Le comunità di pratiche facilitano la condivisione di conoscenze e competenze, promuovendo l'apprendimento collettivo e l'innovazione.

8.4 Le comunità che fanno l'impresa

Le comunità possono costituire imprese proprie, come le imprese sociali, che operano in vari settori, dal welfare al turismo sociale. Le imprese sociali rappresentano un modello di imprenditoria comunitaria che unisce missione di interesse generale e gestione inclusiva, contribuendo alla coesione sociale e alla sostenibilità ambientale.

8.4.1 L'impresa sociale: organizzazione e mindset

Le imprese sociali sono caratterizzate da una missione di interesse generale, coinvolgimento degli stakeholder, limitata distribuzione degli utili e inalienabilità del patrimonio. Queste imprese operano in vari settori e adottano modelli giuridici flessibili che consentono di perseguire obiettivi collettivi e generare impatti sociali positivi.

8.4.2 L'impatto delle imprese di comunità che rigenerano i luoghi

Le imprese di comunità rigenerano beni immobili e spazi pubblici inutilizzati, contribuendo alla creazione di valore economico e sociale. Queste imprese sono caratterizzate da modelli di business che combinano risorse pubbliche e private, scambi di mercato e meccanismi di reciprocità, generando impatti sociali positivi e duraturi.

8.4.3 Costruire e gestire comunità: tra tecnica e leadership

La gestione delle comunità richiede competenze tecniche e di leadership per coordinare contributi diversi, gestire economie esterne e accompagnare innovazioni emergenti. I community manager svolgono un ruolo chiave nel costruire e gestire comunità, favorendo processi di apprendimento reciproco e sperimentazione.

8.5 Conclusioni: ecosistemi per comunità intraprendenti

Il capitolo conclude con una riflessione sul ruolo crescente delle comunità come attori di innovazione sociale e organizzativa. Per sostenere questi processi, è necessario creare ecosistemi che forniscano risorse e supporto per il change management comunitario e la nascita di nuove imprese comunitarie. Le strategie proposte includono investimenti orientati alla trasformazione sociale, sistemi di valutazione per l'apprendimento e il trasferimento di competenze, sostegno a modelli di produzione e consumo sostenibili, e strumenti normativi e gestionali per favorire la sperimentazione e l'innovazione sociale.

Punti Chiave del Capitolo 8

Comunità

La comunità è definita come un'aggregazione sociale caratterizzata da un'identità comune e fondata su legami fiduciari che permettono di produrre e scambiare risorse riconosciute come comuni. Le comunità possono essere viste come gruppi sociali primari con legami di vicinato, parentela, o amicizia, contrapposti a modelli più razionali e organizzati di società. Le comunità non sono limitate da confini fisici e possono esistere anche in forme digitali, caratterizzate da interessi comuni e meccanismi di interazione sociale avanzati grazie alla trasformazione digitale.

Imprese di comunità

Le imprese di comunità sono organizzazioni imprenditoriali gestite da comunità locali, spesso orientate alla rigenerazione di risorse locali e alla creazione di impatti sociali positivi. Queste imprese combinano aspetti di produzione e scambio economico con un forte radicamento territoriale e comunitario. Le imprese di comunità tendono a scavalcare ruoli tradizionali, coinvolgendo i membri della comunità come produttori, consumatori e finanziatori, e si basano su modelli di governance inclusivi e partecipativi.

Innovazione sociale

L'innovazione sociale riguarda la creazione di nuove soluzioni per sfide sociali irrisolte, generando benefici collettivi attraverso il cambiamento delle relazioni tra attori diversi e nuovi funzionamenti della vita sociale. Si concentra sulla cooperazione e condivisione di obiettivi, mezzi e risorse per affrontare problemi sociali come quelli ambientali, generando impatti positivi e duraturi. L'innovazione sociale è spesso promossa da comunità aperte e inclusive, che mirano a trasformare i comportamenti individuali e collettivi, i modelli organizzativi e gli assetti di governance.

Impresa sociale

L'impresa sociale è un'organizzazione che produce beni e servizi di interesse generale con finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale. Operano in vari settori come il welfare, la cultura, l'ambiente e il turismo, adottando modelli di governance inclusivi che coinvolgono lavoratori, utenti e altri stakeholder. Le imprese sociali hanno vincoli sulla distribuzione degli utili e inalienabilità del patrimonio, e devono redigere bilanci sociali per dimostrare il loro impatto. Queste imprese uniscono missioni di interesse generale con modalità di gestione che promuovono la sostenibilità e l'inclusività.

Comunità di pratica

Le comunità di pratica sono gruppi sociali formati intorno alla condivisione di competenze e conoscenze legate al "saper fare". Sono rilevanti per la riorganizzazione dei processi produttivi, l'innovazione tecnologica e la gestione. Le comunità di pratica capitalizzano sulla conoscenza tacita, cioè non codificata, e facilitano la condivisione di esperienze e pratiche tra membri che condividono interessi e obiettivi comuni. Operano in contesti di open innovation, dove la cooperazione tra alleati e concorrenti è fondamentale.

Open innovation

L'open innovation è un paradigma che propone l'uso di idee e risorse sia interne che esterne all'organizzazione per creare valore e competere efficacemente. Si basa sulla collaborazione con partner esterni come università, centri di ricerca, start-up e altre aziende attraverso metodi come hackathon, joint venture, call for ideas e partnership. Questo approccio richiede la rimozione di barriere operative e culturali per favorire la cooperazione e l'innovazione condivisa, permettendo di sfruttare talenti globali e risorse distribuite.

Community management

Il community management riguarda la costruzione e gestione di comunità, sia a livello locale che organizzativo, attraverso una sinergia tra dimensione relazionale, analogica e digitale. I community manager sono responsabili di attivare, informare, promuovere e coalizzare membri per innescare processi di innovazione dal basso, agire come mediatori tra politiche istituzionali e comunitarie, catalizzare risorse diverse e gestire la produzione di beni e servizi comunitari. Operano in una "zona cuscinetto" tra diverse sfere organizzative, favorendo sperimentazione e apprendimento continuo.

Domande di verifica del Capitolo 8

1. Quali sono i principali elementi che definiscono il concetto di comunità?

Il concetto di comunità è definito da alcuni elementi fondamentali:

- **Identità comune:** Le comunità sono caratterizzate da un'identità collettiva condivisa dai membri.
- **Legami fiduciari:** I membri di una comunità stabiliscono relazioni di fiducia reciproca.
- **Prossimità:** Tradizionalmente, le comunità sono legate a un territorio specifico, ma possono esistere anche in forme non territoriali.
- **Mutuo riconoscimento:** I membri di una comunità si riconoscono reciprocamente come parte di un gruppo coeso.
- **Produzione e scambio di risorse comuni:** Le comunità scambiano e producono risorse che sono riconosciute come comuni tra i membri.

2. Quali sono le principali trasformazioni introdotte nelle comunità dalla trasformazione digitale?

La trasformazione digitale ha introdotto diverse trasformazioni nelle comunità:

- **Rimozione del vincolo della prossimità fisica:** Le comunità possono formarsi e operare senza la necessità di vicinanza fisica.
- **Profilazione avanzata:** Le piattaforme digitali permettono una profilazione sofisticata dei bisogni, delle preferenze e delle aspirazioni dei membri.
- **Aggregazione rapida:** Le tecnologie digitali facilitano la rapida aggregazione di persone intorno a interessi comuni.
- **Community management e making:** La costruzione e gestione delle comunità sono diventate pratiche intenzionali basate su competenze specifiche.
- **Crowdsourcing e crowdfunding:** Nuovi meccanismi di finanziamento e condivisione delle risorse sono emersi grazie alle tecnologie digitali.

3. Quali sono i caratteri delle comunità orientate all'innovazione sociale?

Le comunità orientate all'innovazione sociale hanno i seguenti caratteri:

- **Apertura e inclusività:** Queste comunità sono aperte al contributo di soggetti diversi e sono caratterizzate da strategie di inclusione.
- **Trasformative:** Mirano a riscrivere le "regole del gioco" e a generare impatti sociali significativi e duraturi.
- **Collaborazione e cooperazione:** Basano le loro relazioni interne ed esterne su forme di cooperazione che condividono sia mezzi che finalità.
- **Flessibilità e adattabilità:** Sono capaci di adattarsi ai contesti mutevoli e alle sfide sociali emergenti.

4. Quale ruolo svolgono le comunità di pratica come agenti di cambiamento organizzativo?

Le comunità di pratica svolgono un ruolo cruciale come agenti di cambiamento organizzativo:

- **Condivisione di competenze e conoscenze:** Facilitano la condivisione di competenze non codificate o tacite tra i membri.
- **Innovazione aperta:** Operano all'interno di schemi di open innovation, promuovendo la cooperazione tra diversi attori.
- **Aggregazione inter-organizzativa:** Possono operare a cavallo tra diverse organizzazioni, favorendo l'innovazione e la gestione di processi complessi.
- **Supporto ai processi produttivi:** Contribuiscono alla riorganizzazione dei processi produttivi e all'innovazione tecnologica.

5. Quali sono le peculiarità a livello organizzativo e normativo che caratterizzano l'impresa sociale?

L'impresa sociale è caratterizzata da specifiche peculiarità organizzative e normative:

- **Finalità civiche e di utilità sociale:** Persegue obiettivi di interesse generale attraverso la produzione di beni e servizi.
- **Governance inclusiva:** Coinvolge stabilmente lavoratori, utenti e altri stakeholder nella gestione dell'impresa.
- **Vincoli sulla distribuzione degli utili:** La distribuzione degli utili è parzialmente vincolata e una parte significativa degli utili deve essere reinvestita.
- **Inalienabilità del patrimonio:** Il patrimonio è inalienabile e, in caso di scioglimento, deve essere assegnato ad altri enti del terzo settore.
- **Rendicontazione sociale:** È obbligata a redigere un bilancio sociale che valuti l'impatto delle attività svolte.

6. Quali sono i processi generativi di nuove imprese di comunità legate alla rigenerazione di beni e spazi per nuovi usi di natura collettiva?

I processi generativi di nuove imprese di comunità legate alla rigenerazione di beni e spazi includono:

- **Identificazione di risorse inutilizzate:** Riconoscere beni immobili e spazi pubblici abbandonati o sottoutilizzati.
- **Cambio di destinazione d'uso:** Trasformare l'uso di questi beni in risorse di interesse collettivo.
- **Partecipazione comunitaria:** Coinvolgere la comunità locale nei processi decisionali e operativi.
- **Modelli di business ibridi:** Creare modelli di business che combinano attività commerciali con iniziative sociali e culturali.
- **Governance inclusiva:** Implementare strutture di governance che includano attori locali e altri stakeholder rilevanti.

7. Quali sono gli elementi che connotano il ruolo del community manager?

Il ruolo del community manager è connotato dai seguenti elementi:

- **Attivista:** Sa informare, promuovere e coalizzare i membri della comunità per innescare innovazione dal basso.
- **Policy maker:** Dialoga con rappresentanti politici e istituzionali per formulare politiche e interventi top-down.
- **Broker:** Catalizza risorse diverse e le ricombina in progetti imprenditoriali.
- **Gestore della produzione:** Veicola prodotti e servizi dove la dimensione comunitaria è incorporata.

8. Quali caratteristiche sostanziano gli ecosistemi a supporto di comunità intraprendenti?

Gli ecosistemi a supporto di comunità intraprendenti sono caratterizzati da:

- **Propensione all'investimento:** Risorse destinate allo sviluppo di imprese comunitarie con una propensione al rischio condiviso.
- **Sistemi di valutazione:** Strumenti di valutazione che favoriscono l'apprendimento e il trasferimento di competenze.
- **Trasparenza e sostenibilità:** Supporto a modelli di produzione e consumo basati su trasparenza e impatto sociale.
- **Strumenti normativi e gestionali:** Politiche e strategie promozionali che incoraggiano l'innovazione sociale su base comunitaria.