

Il ruolo nei contesti organizzativi

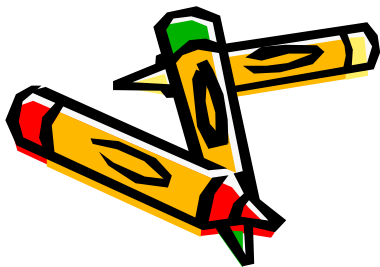
Anna Tancredi
Università della Calabria
26 maggio 2006



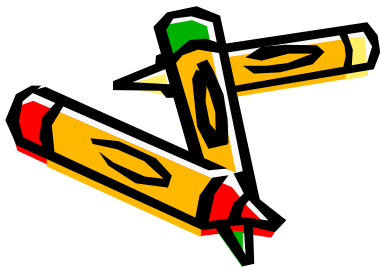
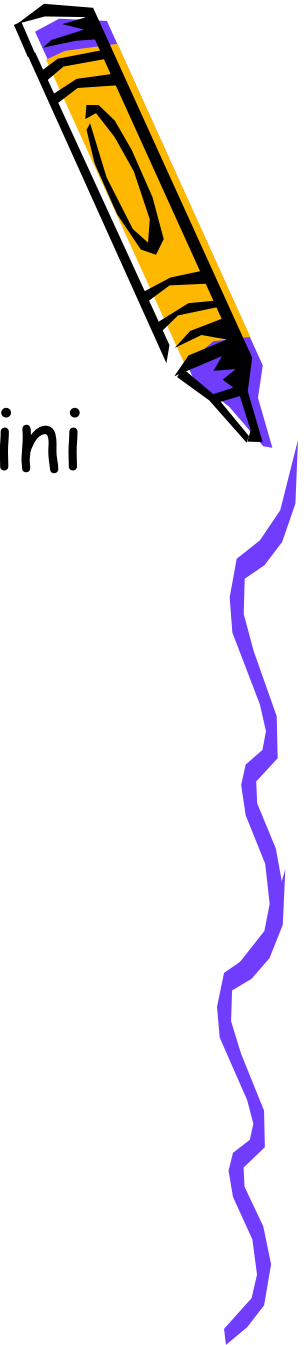


Cambiamento e ruoli organizzativi

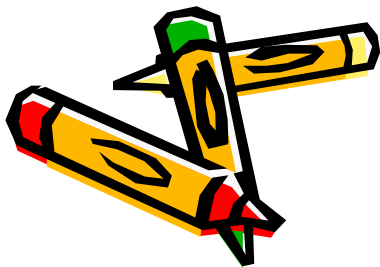
- Ruolo professionale come "descrizione" definita, anche se di carattere dinamico, includente **compiti, relazioni e transazioni**.
- Il ruolo dovrebbe riguardare anche la **funzionalità e la finalizzazione** dell'attività all'interno di un sistema aziendale definito nei particolari (prospettiva "rigida")



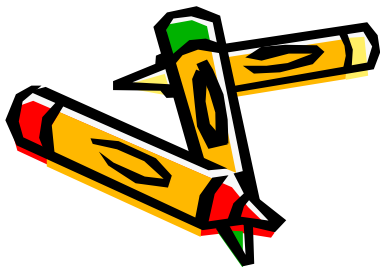
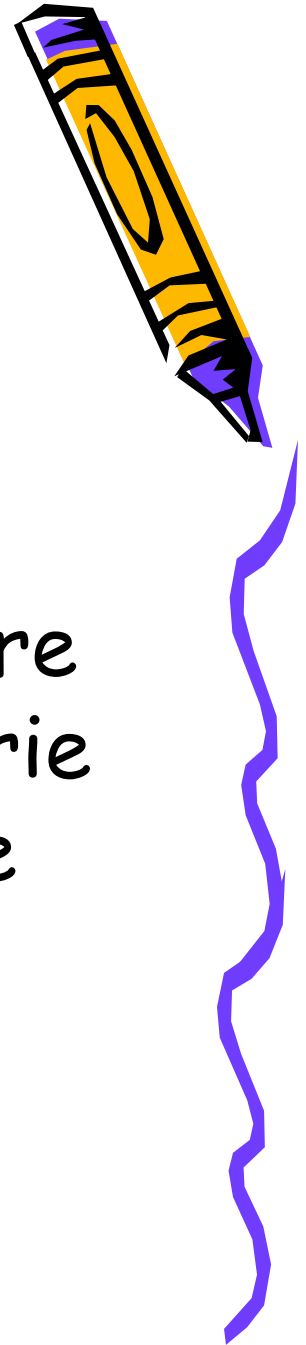
- Nelle organizzazioni evolute i confini dei ruoli vengono continuamente sfumati ed emergono invece le più flessibili "professionalità" e "competenze".



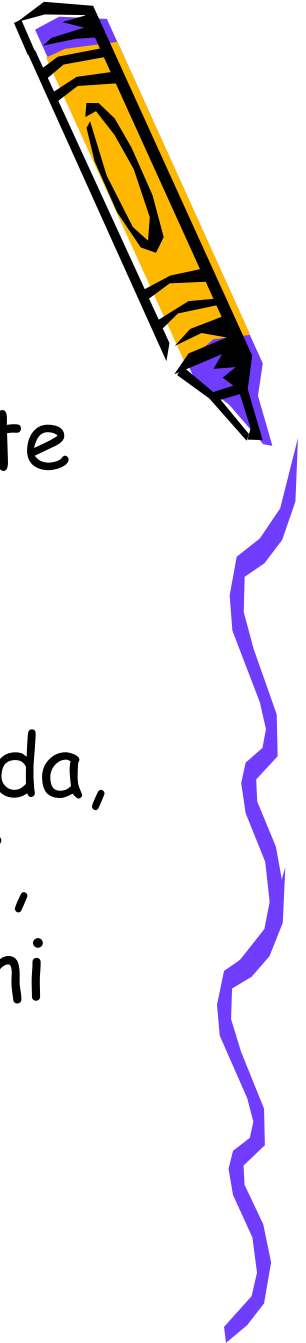
- Questa continua fertilizzazione del tessuto professionale determina la scomparsa, oltre che dei settori e delle mansioni, anche del ruolo inteso in senso classico.



- Il ruolo lavorativo rimane sempre oggetto di un'attenzione da parte delle persone, mirata a comprendere la loro stessa collocazione nelle varie fasi del processo di socializzazione



- Il cambiamento troppo rapido mette in crisi il senso di identità delle persone
- Cambiamenti rilevanti: compiti, guida, tecnologie, comportamenti dei capi, criteri di giudizio del lavoro, confini dell'organizzazione...





Esempio ...



I CLIENTI CAMBIANO...



LA BANCA
CAMBIA...





Esempio



DEFINIRE IL RUOLO DEL GESTORE FAMILY ALLO SPORTELLLO: CINGHIA DI TRASMISSIONE TRASVERSALE TRA IL MERCATO E LA FILIALE IN UN CONTESTO IN CONTINUA EVOLUZIONE

FORNIRE STRUMENTI CONCETTUALI E METODOLOGICI PER POTENZIARE LA PROPRIA CAPACITA' RELAZIONALE NEI CONFRONTI DELLA CLIENTELA

STIMOLARE E FACILITARE LA PROPOSIZIONE DI SOLUZIONI COME RISPOSTA AI BISOGNI DEL CLIENTE, ANCHE ATTRAVERSO L'USO EFFICACE DEL TELEFONO



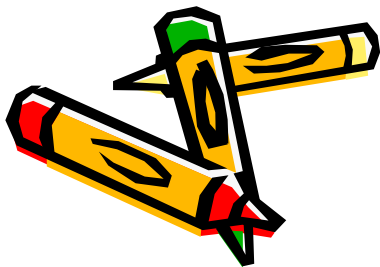
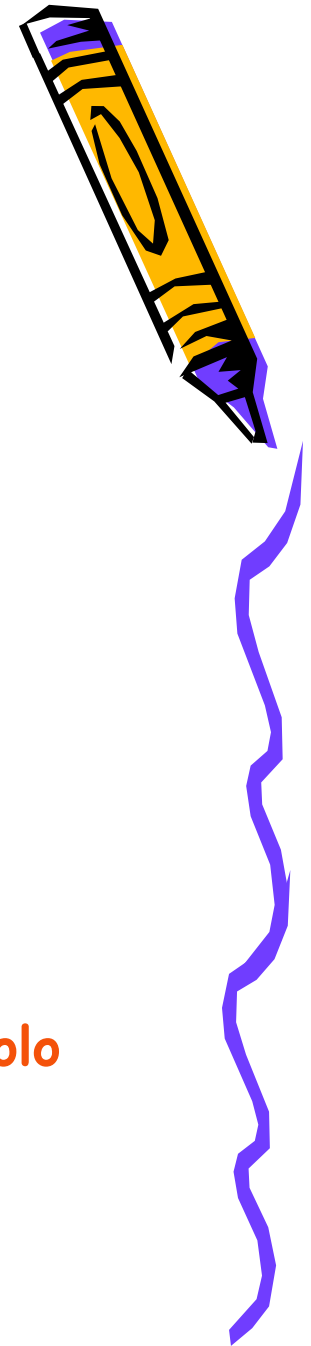
Esempio...

Ieri cosa chiedeva
il cliente

- **Cassiere**
 - Velocità
 - Precisione
 - Riservatezza
 - **Rigidità del ruolo**

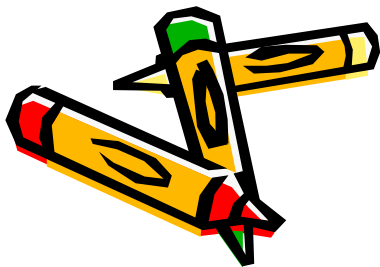
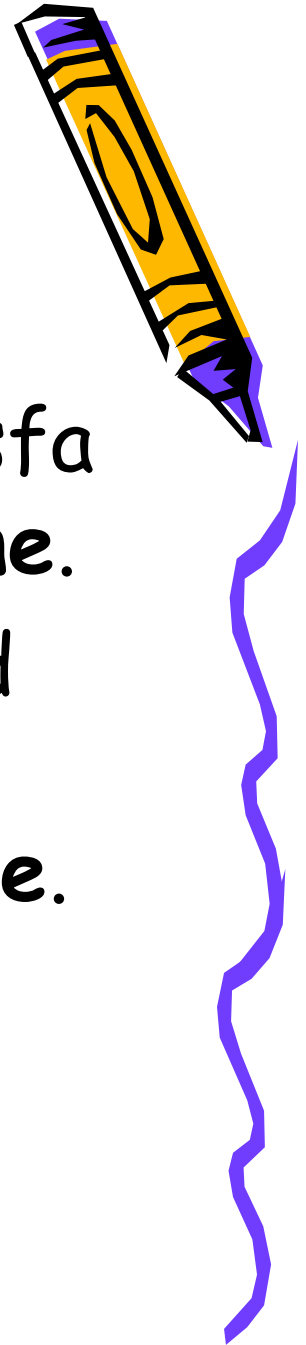
Oggi cosa chiede il
cliente

- **Addetto sportello**
 - **Relazioni mirate**
 - Velocità
 - Precisione
 - Riservatezza
 - **Propositività**
 - **Flessibilità del ruolo**

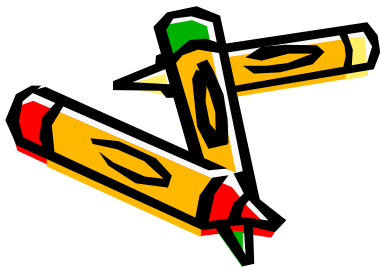


Lavoro e ruolo

- L'uomo, attraverso il lavoro, soddisfa anche la sua esigenza di **affiliazione**.
- Le persone lavorano in relazione ad altre persone, questo legame è dettato dalle regole dell'**attrazione**.



Le relazioni che si stringono nei contesti organizzativi possono essere definite come **relazioni tra ruoli.**

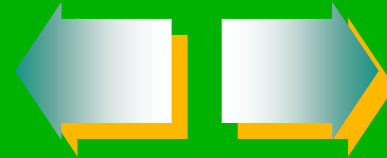


LA RELAZIONE TRA RUOLI

parte
manifesta della
relazione

RELAZIONE
ISTITUZIONALE
PROFESSIONALE

relazione di ruolo
autorità/responsabilità
interfunzionalità
comunicazione



RELAZIONE
INTERPERSONALE

affettività/emozioni
potere/leadership
metacomunicazione

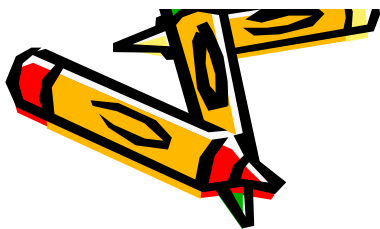
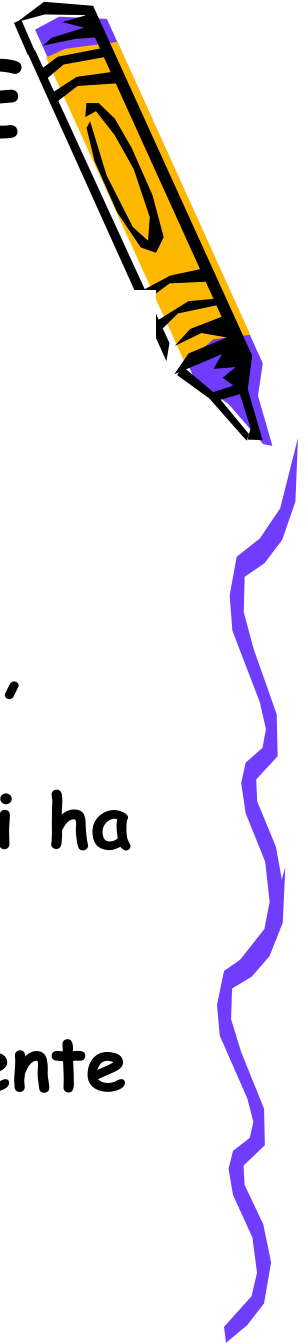
parte
sommersa della
relazione



STILE INTERPERSONALE NELLE RELAZIONI

Il comportamento di relazione di una
persona è determinato:

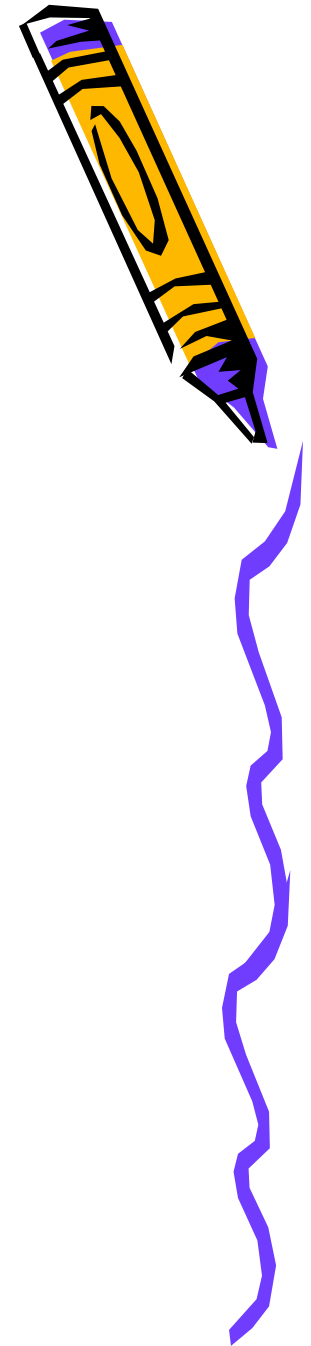
- dalla definizione dei ruoli all'interno dell'organizzazione/del contesto sociale,
- dalla rappresentazione personale che si ha del proprio ruolo,
- dallo stile interpersonale che abitualmente si mette in atto



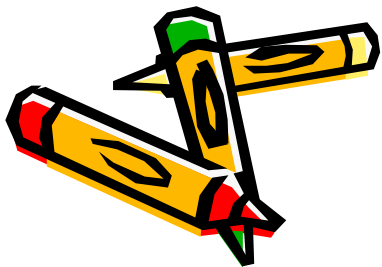
La relazione tra i ruoli

La posizione che un ruolo occupa nei rapporti relazionali è determinata

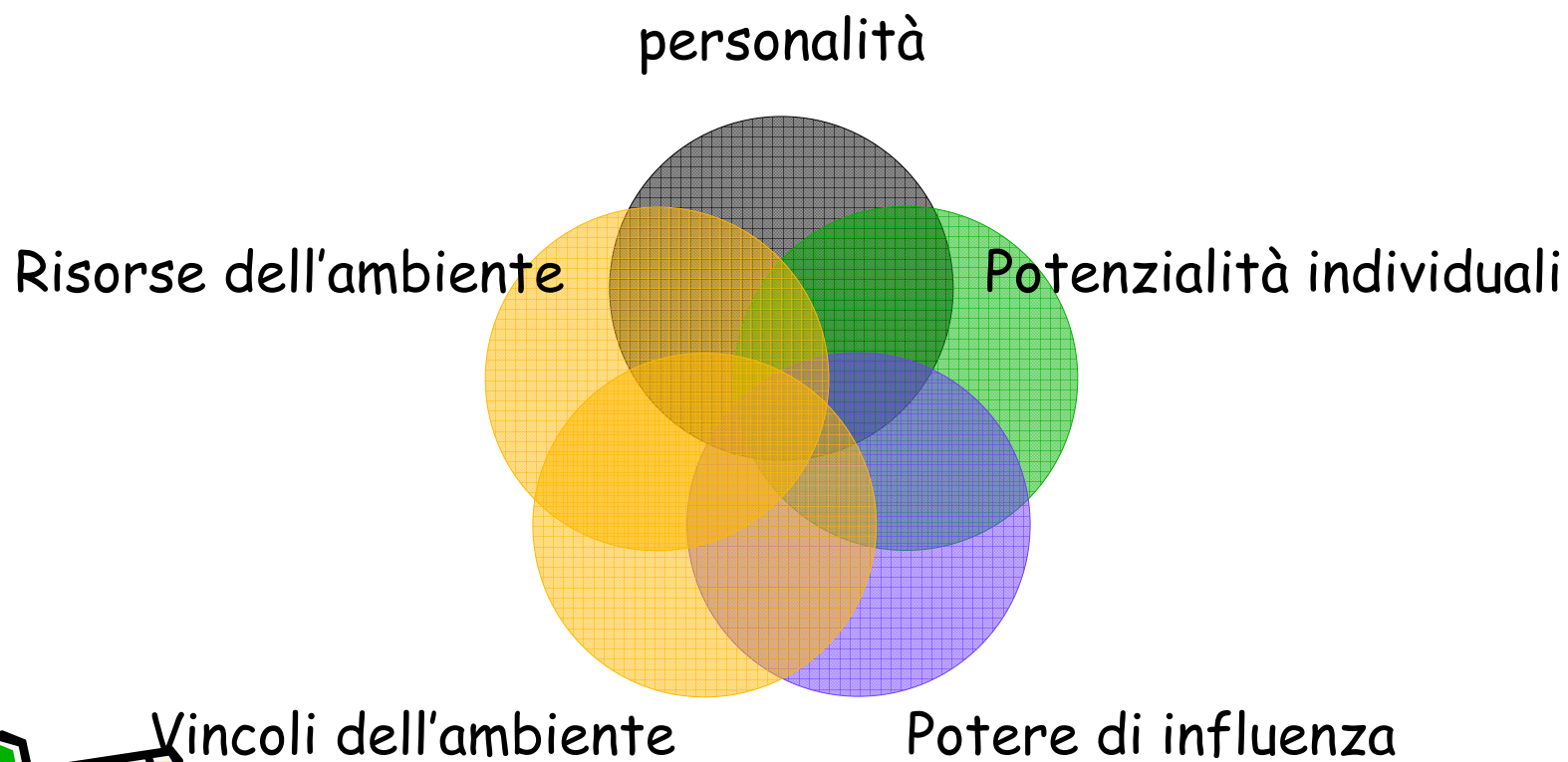
- dalla posizione assunta dagli altri ruoli,
- dal rispetto dei confini che delimitano l'azione di un individuo rispetto al titolare di un altro ruolo.



Il ruolo può essere definito come
l'insieme dei comportamenti tipici
che caratterizzano la posizione di una
persona in un contesto organizzativo.



Elementi che influenzano il ruolo



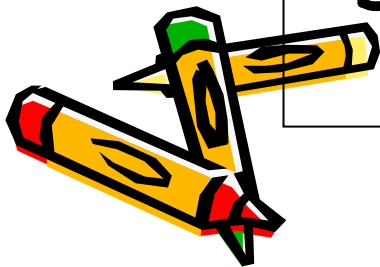
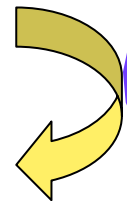
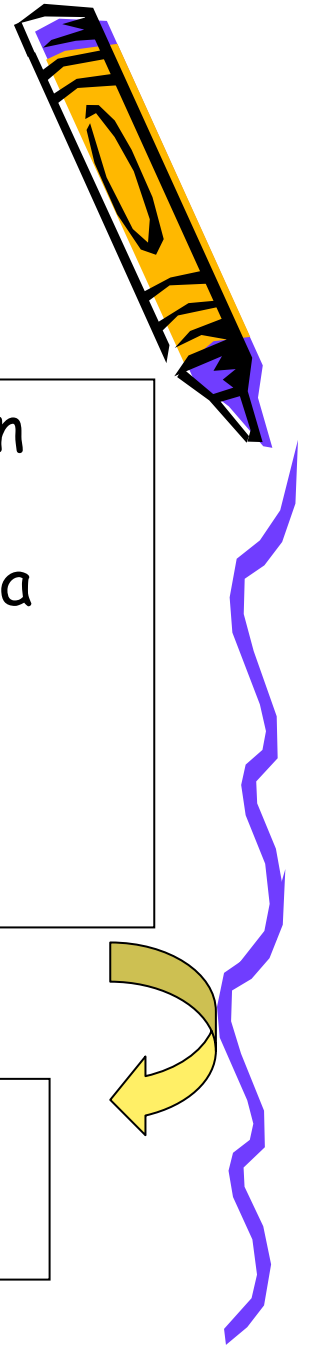
Caratteristiche

I ruoli sono le attese che gli altri hanno nei confronti di un membro del gruppo per il fatto che quel membro occupa una determinata posizione.

Lo status definisce in modo statico le caratteristiche di una posizione.

Doveri verso gli altri

Diritti verso gli altri



Il Ruolo Lavorativo

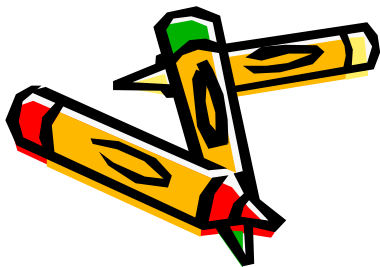


- Cosa Faccio
- A chi Serve
- Quali Problemi affronto e risolvo

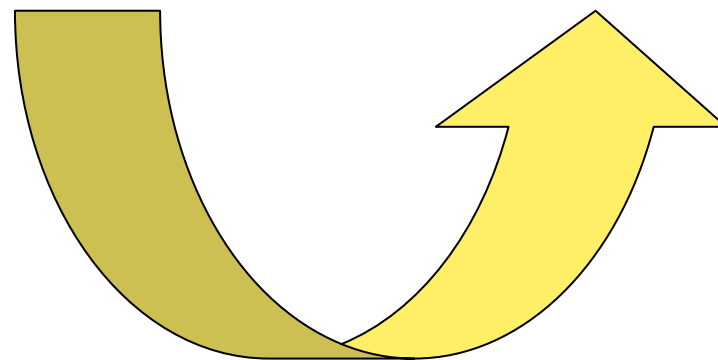
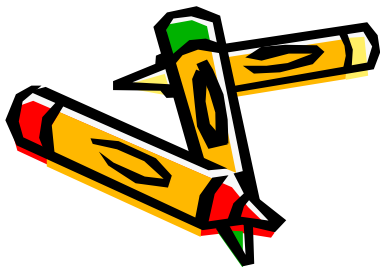


I compiti ed il ruolo

- Ad ogni posizione di lavoro corrispondono dei **compiti**
 - già stabiliti per quella posizione e per quel ruolo (*established task elements*)
oppure
 - possono emergere man mano che il lavoro viene svolto come evoluzione delle competenze (*emergent task elements*).



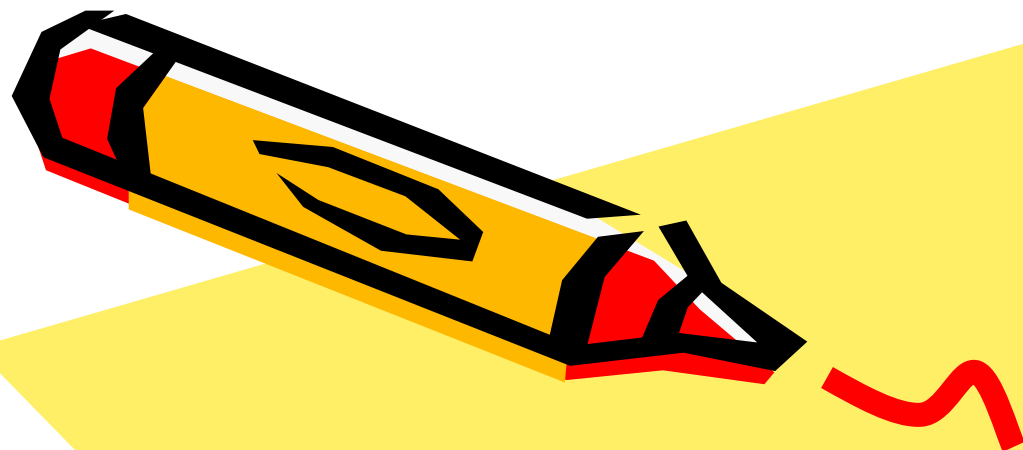
In ogni ruolo è insita
una dimensione
prescritta (dal compito)
e una dimensione
soggettiva (il modo di
gestire il compito)



21

ogni ruolo si
muove tra
regole e
innovazione
&
creatività.






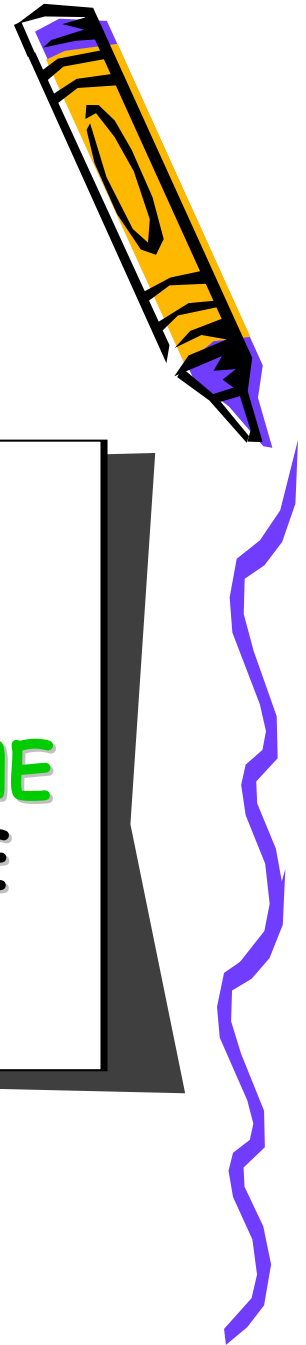
Il gruppo ed i ruoli



Il gruppo

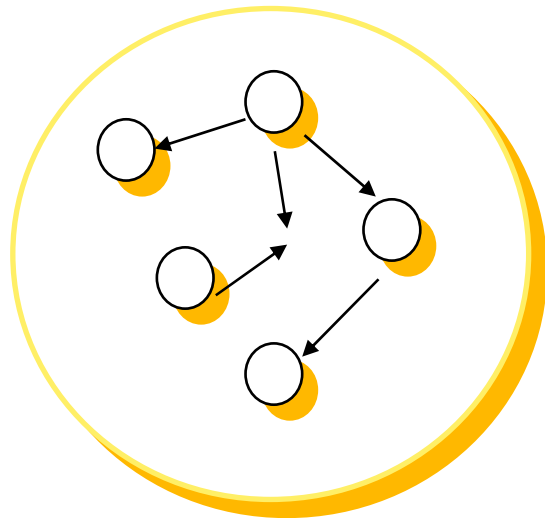


UN INSIEME DI **PERSONE**
CHE SI PERCEPISCE IN **INTERAZIONE**
NEL RAGGIUNGERE UN **OBIETTIVO COMUNE**
CHE SAREBBE DIFFICILE RAGGIUNGERE
INDIVIDUALMENTE

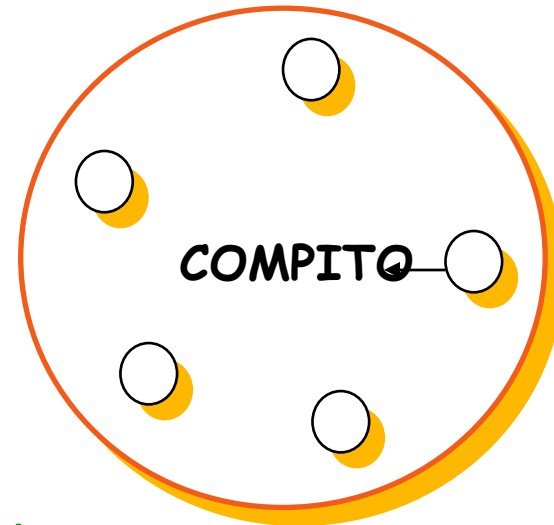


Dal gruppo al gruppo di lavoro

GRUPPO



GRUPPO DI LAVORO



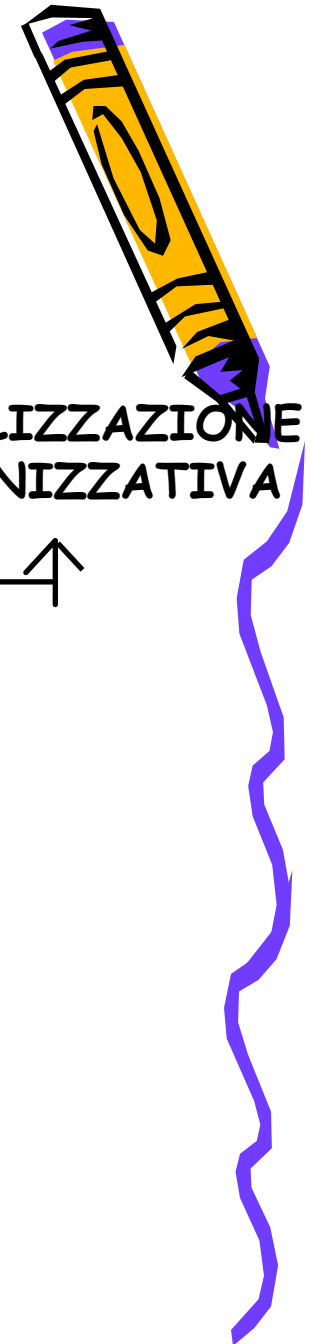
FINALIZZAZIONE ORGANIZZATIVA

interdipendenza

interazione



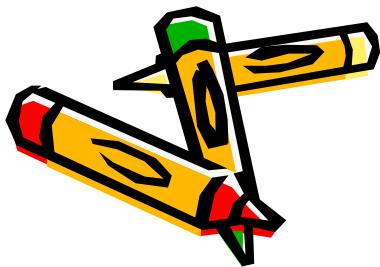
integrazione



GRUPPO

“Il gruppo è qualcosa di più o, per meglio dire, qualcosa di **DIVERSO DELLA SOMMA DEI SUOI MEMBRI**: ha struttura propria, fini peculiari e relazioni particolari con altri gruppi.

Quel che ne costituisce l'essenza non è la somiglianza o la dissomiglianza riscontrabile tra i suoi membri, bensì la loro **INTERDIPENDENZA**.



INTERDIPENDENZA

difficoltà di accettare:

LA **DIPENDENZA** DALL'**ALTRO** NEL GRUPPO

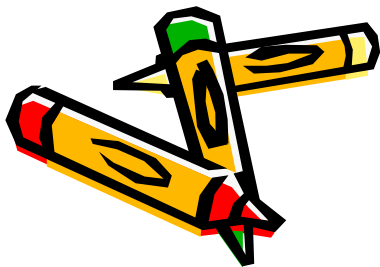
LA **DIPENDENZA DALL'INTERO GRUPPO**

LA DIPENDENZA DEL GRUPPO DALL'ORGANIZZAZIONE

L'integrazione e l'interdipendenza
hanno come presupposto
lo sviluppo della **collaborazione**,
che definisce un'area di lavoro comune
e di partecipazione attiva
di tutti i membri

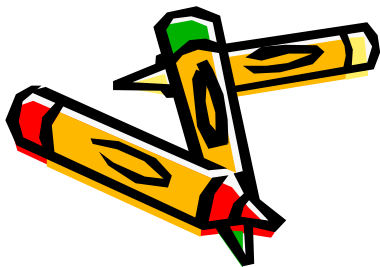
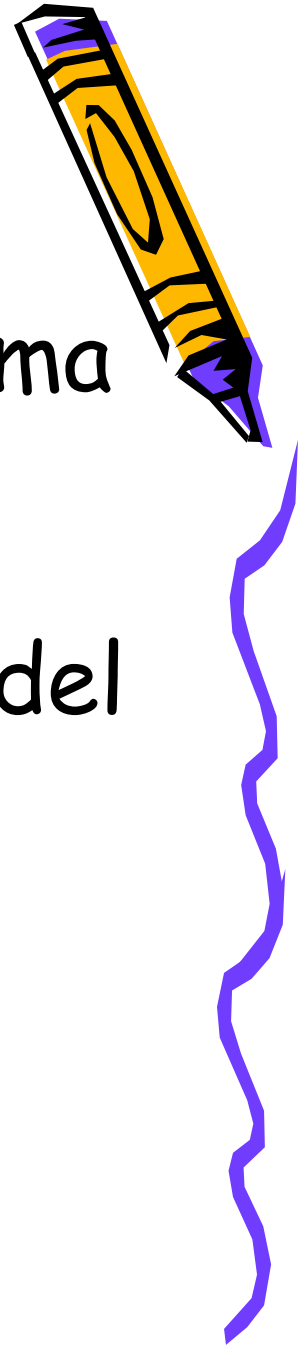
I ruoli nel gruppo

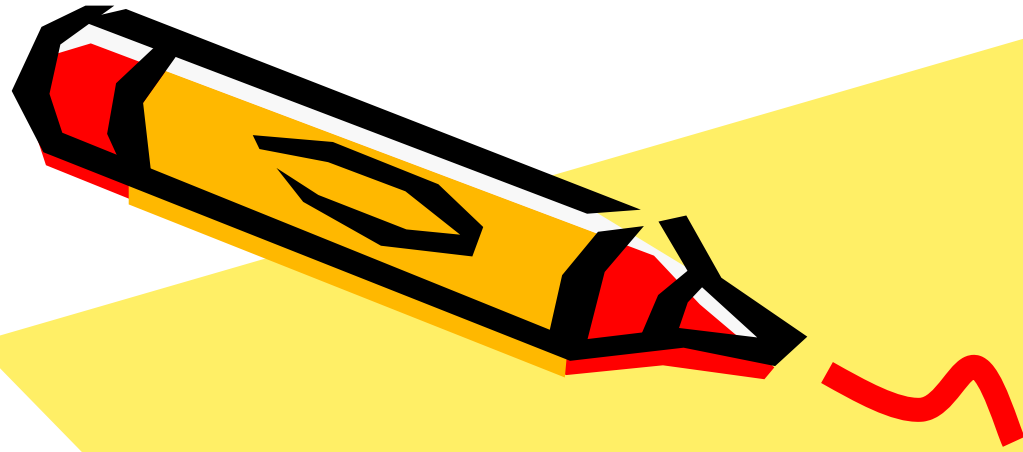
Un gruppo di lavoro è efficace se ha capacità di utilizzare e valorizzare al meglio le differenze individuali in termini di esperienze, competenze e approcci.



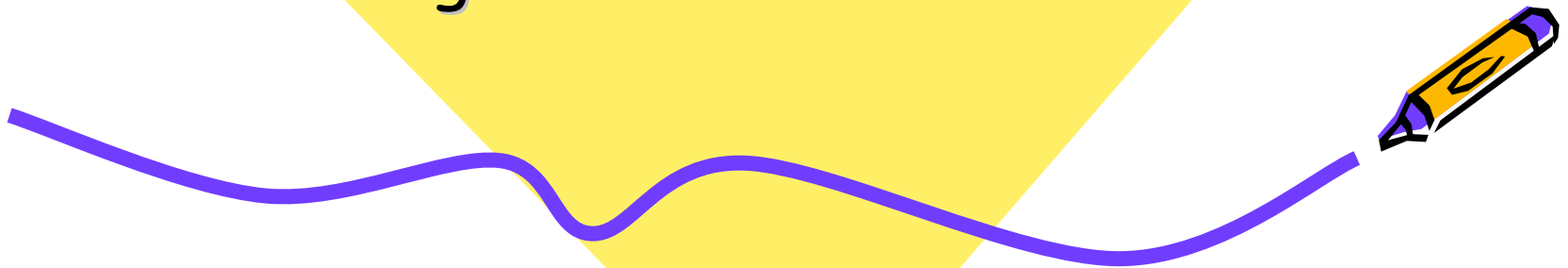
I ruoli nel gruppo

- **Assegnato** in relazione al sistema di competenze dei membri
- **Finalizzato** alla valorizzazione del sistema di competenze dei membri



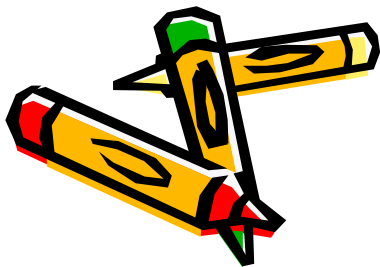
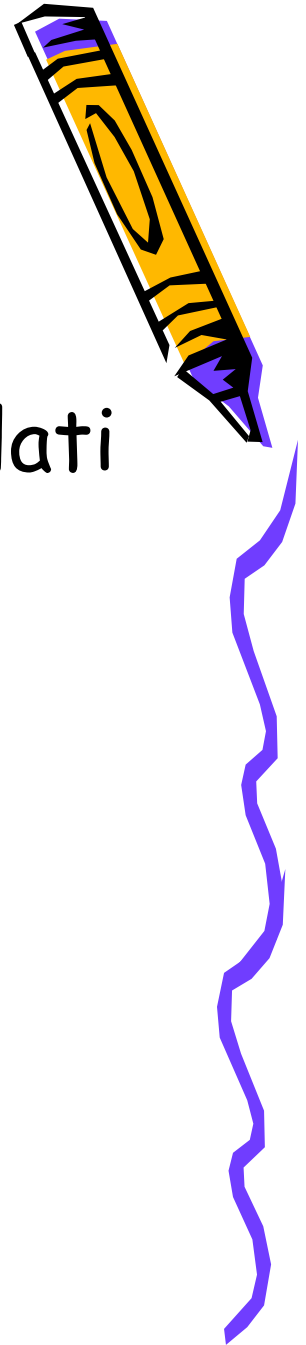


L'organizzazione ed i ruoli



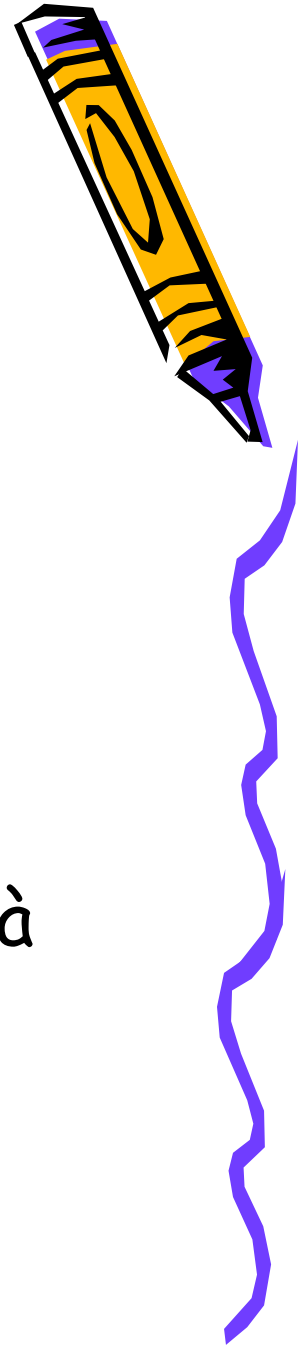
L'organizzazione

- I servizi sociali spesso sono modellati sui principi organizzativi delle tradizionali organizzazioni burocratiche e tayloristiche.
- Prevalgono i livelli gerarchici e la divisione del lavoro, le procedure...



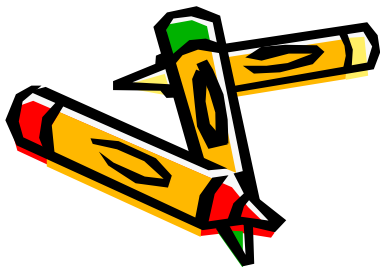
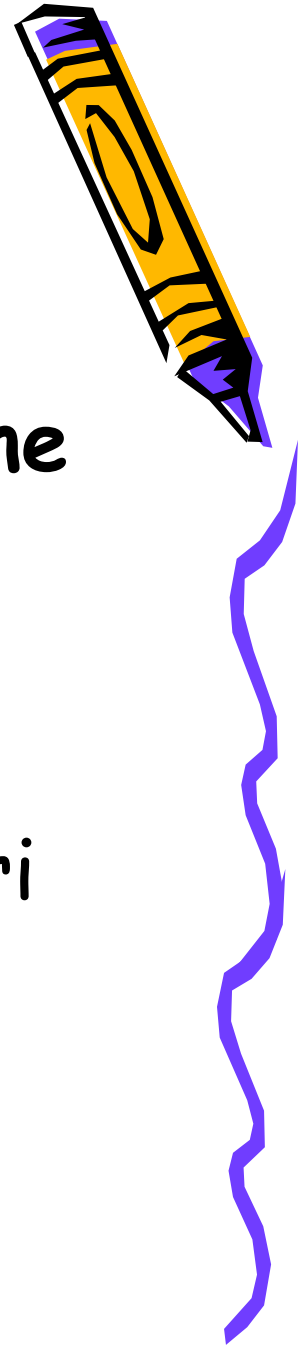
Organizzazioni tradizionali

- Ciascuna funzione persegue i propri obiettivi e vantaggi
- L'organizzazione tende ad essere burocratica ed adempimentale
- Ogni divisione/ufficio si occupa e preoccupa soltanto delle proprie attività
- L'efficacia, l'efficienza e la qualità sono orientata soltanto alla propria attività



L'organizzazione

- Il lavoro dell'aiuto si fonda sulla **discrezionalità**, la **personalizzazione** del rapporto, la **integrazione** delle competenze, il predominio del **risultato**.
- Contraddizione fra questi caratteri peculiari e il modo con cui sono organizzati i sistemi "contenitore"



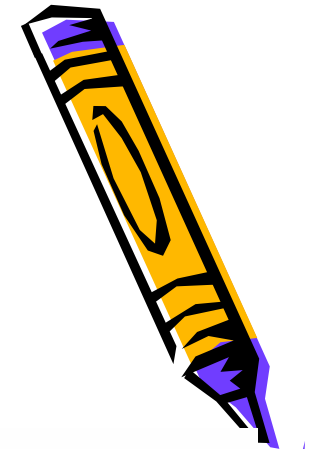


Table 1: Esempi di valori estremi

Struttura funzionale	Struttura per processo
I dipendenti sono il problema	Il processo è il problema
I dipendenti devono operare	I collaboratori hanno bisogni sociali
Fare il loro lavoro	Fanno in modo che le cose vengano portate a termine
Capire quello che fanno	Consapevoli del contributo del proprio lavoro al processo
Gestire le persone	Gestire il processo
Cambiare i dipendenti	Cambiare i processi
C'è sempre qualcuno migliore	Il processo può sempre essere migliorato
Motivare i dipendenti	Superare gli ostacoli
Gestire i dipendenti	Sviluppare le persone
Non credere a nessuno	Cooperare per raggiungere obiettivi comuni
Chi ha fatto qualcosa di sbagliato?	Che cosa ha permesso che ci fosse un errore
Correggere gli errori	Far diminuire le variazioni
I risultati economici a breve influenzano le decisioni	Orientamento al cliente



Il processo

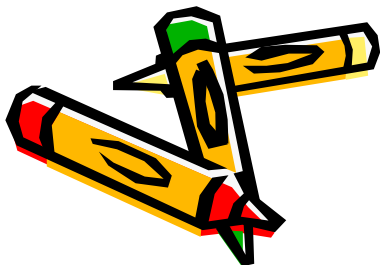
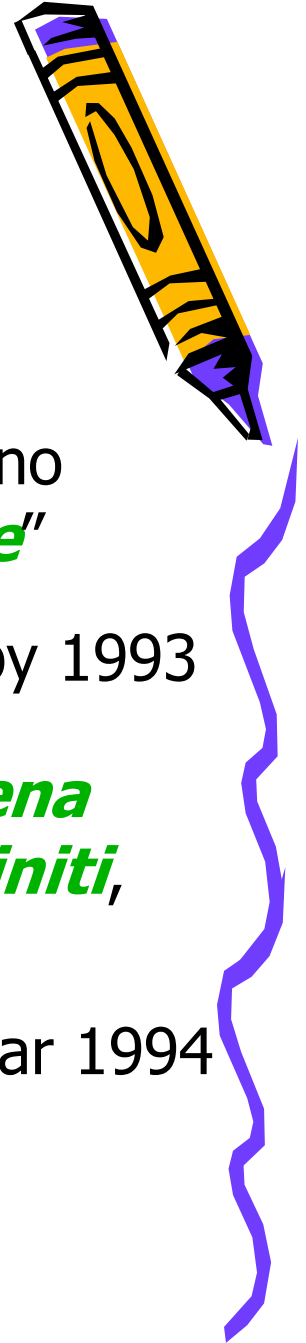
Esistono molte definizioni di "processo".

"***Serie di attività***, fra loro collegate, che producono un ***risultato che abbia un valore per il cliente***"

Hammer e Champy 1993

"Un processo di business è composto da una ***catena di attività***, che ha nel suo insieme ***confini definiti, input ed output.***"

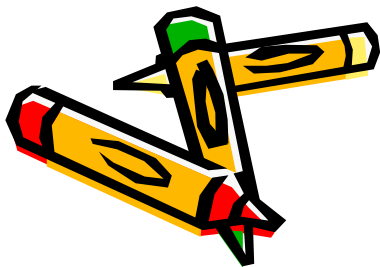
Buitelaar 1994



Il processo

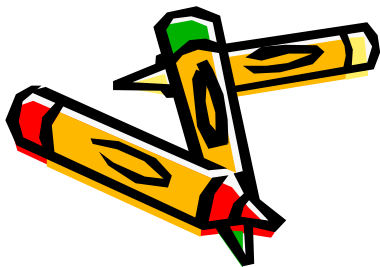
“E' l'**organizzazione logica** di persone, materiali, energia, equipaggiamento e procedure in attività lavorative progettate **per produrre uno specifico risultato finale.**”

Davenport 1990



Il processo

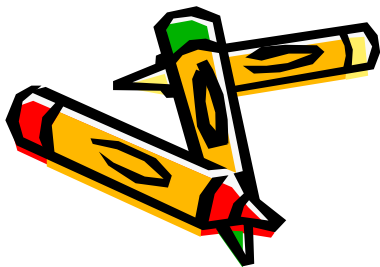
Il valore aggiunto, in base al quale il cliente giudica il fornitore e ne determina il successo, è il risultato dei processi di realizzazione dei prodotti/servizi e non di una serie di attività funzionali.



Principi di progettazione organizzativa

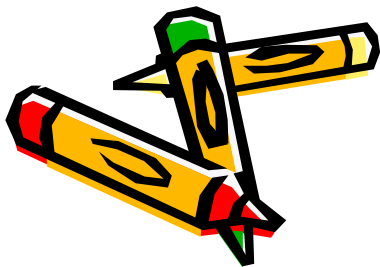
Modelli organizzativi appropriati ai nuovi uffici:

- Modelli organizzativi organici
- Sistemi di controllo e coordinamento per risultati e mutuo adattamento;
- Compiti di controllo di processo, problem solving, e innovazione;
- Gruppi di lavoro omogenei e compositi;



Principi di progettazione organizzativa

- Ruoli integri;
- Sviluppo di nuove professioni:
 - *Operatori di processi automatizzati*
 - *Manager micro-imprenditori*
 - *Tecnici cosmopolitani*



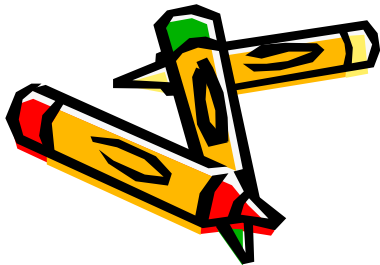
Job enlargement e job enrichment



Il **job enlargement** è anche detto **compressione orizzontale** e consiste in una integrazione di molte mansioni in precedenza distinte.

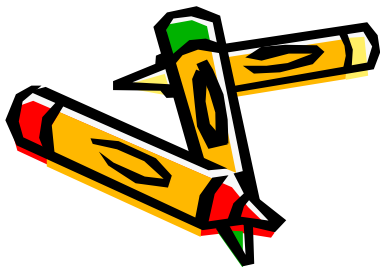
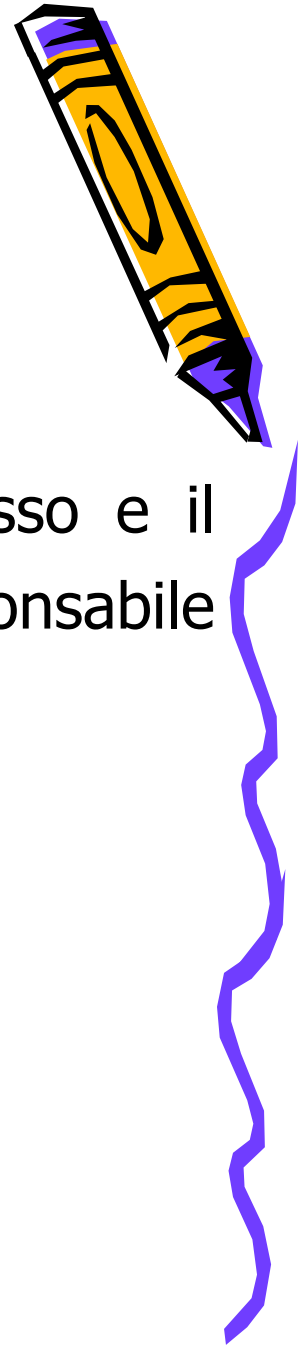
Il **job enrichment** è anche detto **compressione verticale** e consiste nel raggruppare attività decisionali ed esecutive di un processo

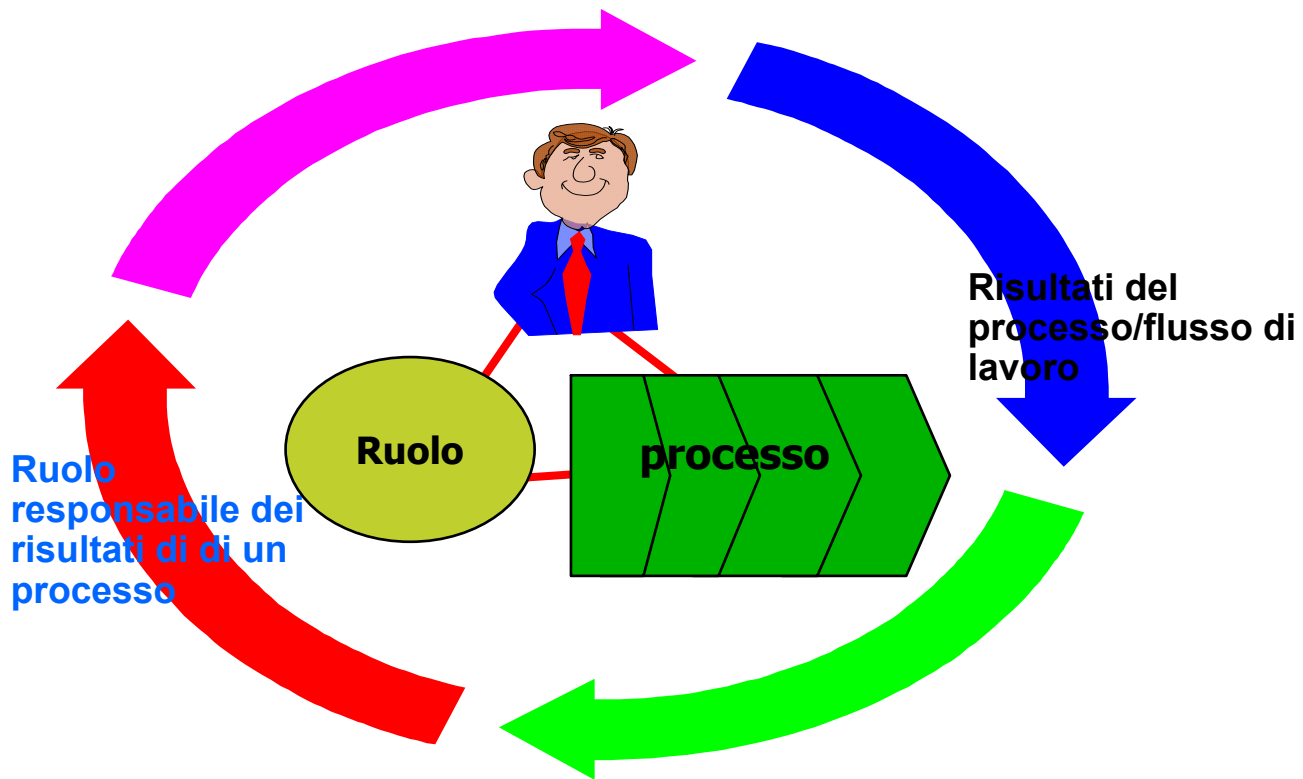
Si abilitano quindi i lavoratori a prendere decisioni autonome (**delega decisionale**).



I responsabili di Processo

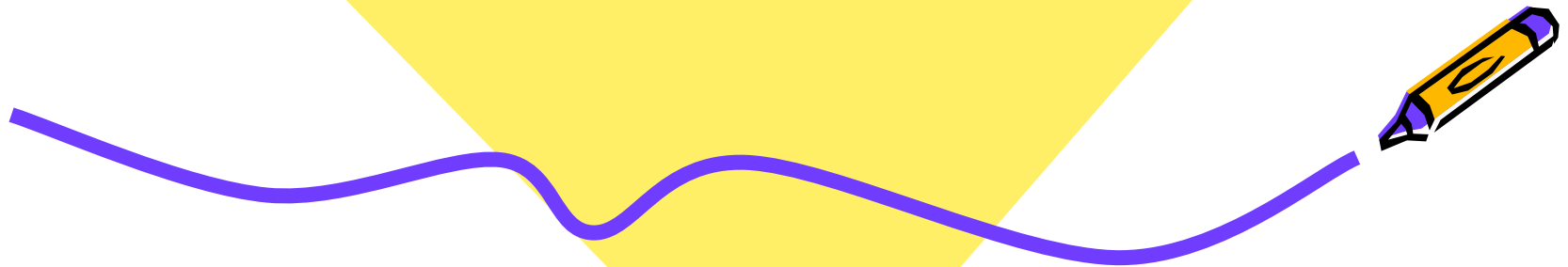
Questa figura agisce da interfaccia tra il processo e il cliente, comportandosi come se fosse responsabile dell'intero processo.







Nuovi modelli di lavoro

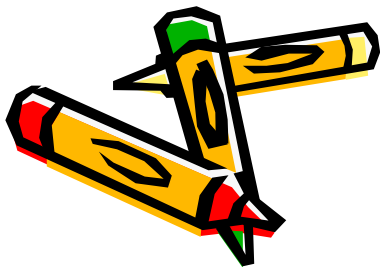
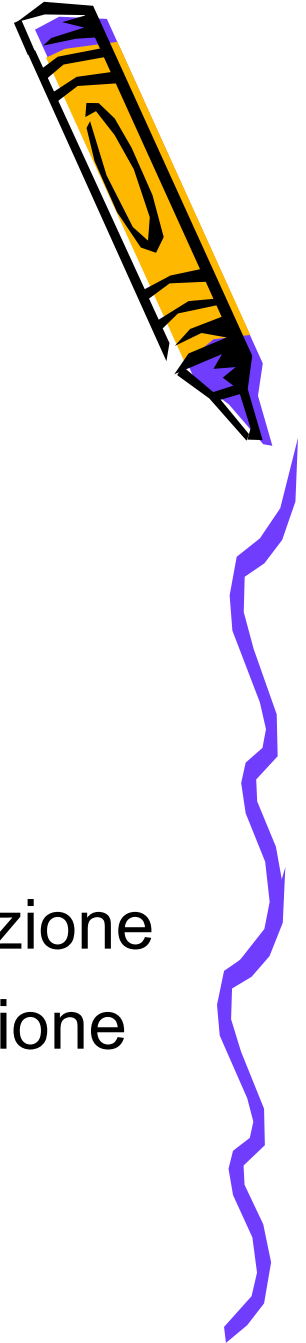


Evoluzione gestionale

FLESSIBILIZZAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE



Riduzione del ruolo della legge e valorizzazione degli atti organizzativi, fino alla configurazione privatistica degli atti determinativi dell'organizzazione degli uffici



Funzionamento Organizzativo



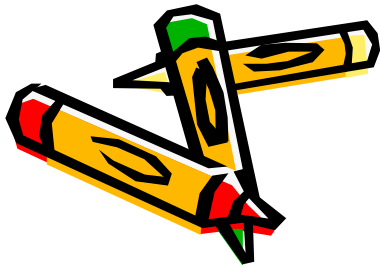
- **dirigente** → **datore di lavoro**
- Il dirigente-datore di lavoro, responsabilizzato sui risultati, è chiamato a:
 - **gestire** al meglio la “**risorsa umana**” (motivare, promuovere lo sviluppo professionale...)
 - **gestire il conflitto** (saper negoziare)



Funzionamento Organizzativo



- Non basta più solo **“amministrare”**: è necessario soprattutto **“gestire”**
- L’**organizzazione** non è più **“un dato esterno alla sua azione”**, ma una **“leva gestionale”** (da un’organizzazione statica a un’organizzazione adattiva, flessibile, controllabile ed efficiente)
- L’organizzazione diventa funzionale agli obiettivi (**organizzazione e gestione per obiettivi**)



Nuovo modello organizzativo

E' imperniato su due aspetti centrali

ORGANIZZAZIONE



- Processi di delega e snellimento delle strutture
- Passaggio da una forma burocratica (piramide) a una forma decentrata (rete)
- Attuazione del lavoro in Team



GESTIONE



- Utilizzo di sistemi di gestione
 - programmazione e verifica degli obiettivi
 - gestione del personale
 - tecnologie informatiche e della comunicazione



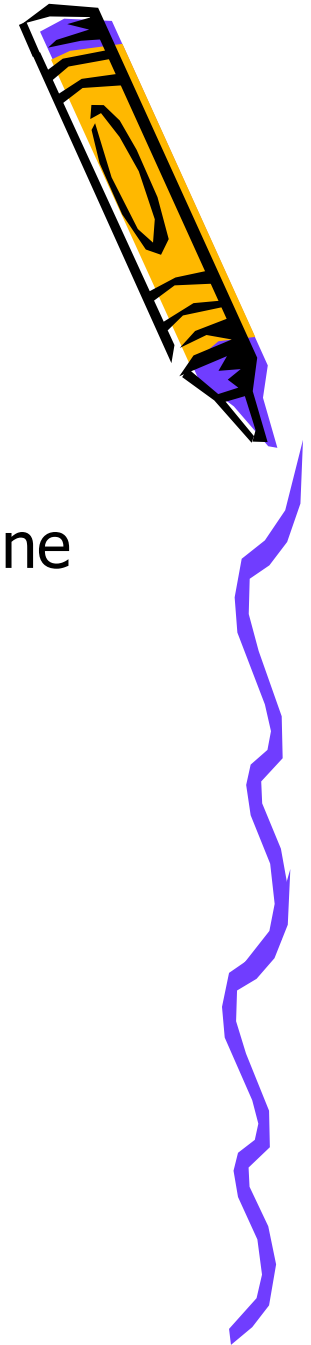
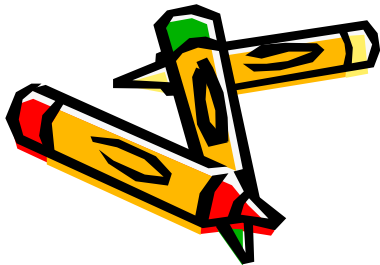
Unità operative: da reparti funzionali a team di processo

Tutti coloro che si occupano di un singolo processo, in precedenza artificialmente separati dall'organizzazione funzionale, vengono raggruppati in

TEAM DI PROCESSO.

Si distinguono in

- ***permanenti***
- ***virtuali*** (che si sciolgono dopo aver finito il lavoro, di fatto GdL)



Mansioni: da compiti semplici ad attività multidimensionali



Tutti coloro che lavorano all'interno dei ***team di processo*** sono ***collegialmente responsabili*** dei risultati ***dell'intero processo***.

I componenti del team di processo devono

- 1) ***avere*** quanto meno ***familiarità con tutte le fasi*** del processo;
- 2) ***occuparsi di diverse fasi***.

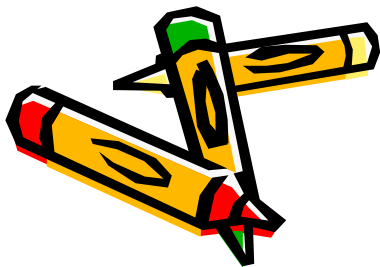
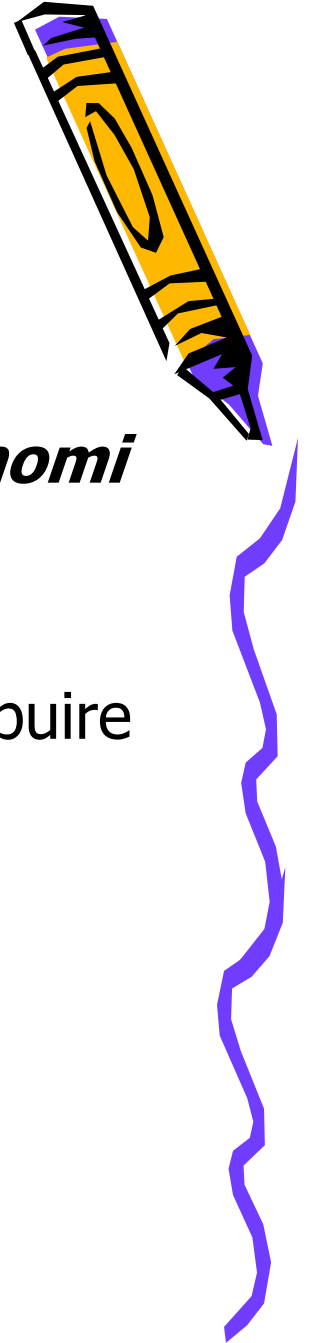


Ruoli: da controllati a responsabilizzati

I *team di processo* sono inevitabilmente *autonomi*



I processi non possono essere realizzati senza attribuire *maggiori poteri a chi ci lavora.*



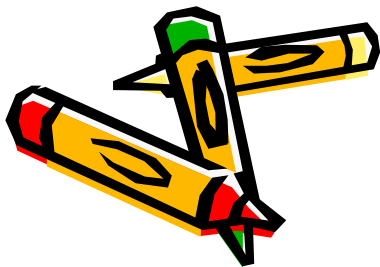
Preparazione al lavoro: dall'addestramento alla cultura



L'**addestramento** sviluppa competenze e capacità e insegna il come delle mansioni.



La **cultura** sviluppa intuito e intelligenza insegnando il perché.



Alcuni spunti per un approfondimento

Pragmatica della comunicazione umana.

Paul Watzlawick, Janet Beavin, Don Jackson, Atrolabio, Roma, 1967.

L'arte del cambiamento.

Paul Watzlawick, Giorgio Nardone, Ponte alle grazie, Firenze, 1990.

L'Identità. L'altro come coscienza di sé.

Claudio Fasola, Utet, Torino, 2005.

Psicologia Sociale dei gruppi.

Rupert Brown, Il Mulino, Bologna, 1989.

Psicologia del lavoro

Francesco Avallone, Nuova Italia Scientifica, Roma, 1997.

