

A campfire with bright orange and yellow flames is burning on a rocky shore. The fire is built on a pile of logs and is surrounded by large, smooth, grey rocks. In the background, a calm body of water stretches to the horizon under a sky with soft, orange and blue clouds. Distant mountains are visible on the horizon.

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

MARCO BALDONI

DEFINIZIONE - ORGANIZZAZIONE

Definizioni molto diverse come una banca, un'azienda di prodotti di largo consumo, un servizio di ride-hailing, un'azienda agricola, un sito di social networking o un'agenzia governativa hanno delle caratteristiche in comune. La definizione utilizzata in questo libro è la seguente:

le organizzazioni sono (1) entità sociali (2) guidate da obiettivi, (3) progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturati e coordinati che (4) interagiscono con l'ambiente esterno.

Un'organizzazione è un mezzo per raggiungere uno scopo e deve essere progettata per raggiungere tale scopo. Possiamo immaginarla come uno strumento o un macchinario per operare e per realizzare un obiettivo specifico. Quest'ultimo può variare, ma l'aspetto centrale di un'organizzazione resta il coordinamento di individui e risorse per la realizzazione collettiva degli obiettivi desiderati.

Un'organizzazione non è un edificio o un insieme di politiche e procedure. Le organizzazioni sono fatte dalle persone e dalle loro reciproche relazioni: un'organizzazione esiste quando le persone interagiscono le une con le altre nell'esercizio di funzioni che aiutano a conseguire degli obiettivi.

I manager e i proprietari strutturano deliberatamente le risorse organizzative per raggiungere i fini dell'organizzazione. In ogni caso, anche se il lavoro può essere strutturato in diverse unità o insiemi di attività, la maggior parte delle organizzazioni si sforza oggi di ottenere un maggiore coordinamento.

STRATEGIE - PORTER

STRATEGIE COMPETITIVE DI PORTER

Strategia: differenziazione

Progettazione organizzativa

- Orientamento all'apprendimento; struttura fluida e flessibile, forte coordinamento orizzontale
- Forte capacità di ricerca e sviluppo
- Valorizza e costruisce meccanismi di vicinanza al cliente
- Premia creatività, assunzione di rischi e innovazione

Strategia: leadership di costo

Progettazione organizzativa

- Orientamento all'efficienza; autorità centralizzata e stretto controllo dei costi
- Procedure operative standard
- Sistemi di approvvigionamento e distribuzione altamente efficienti
- Supervisione stretta, compiti di routine, delega limitata

QUANDO USARLE

Differenziazione

- Mercati in cui il cliente riconosce e paga un valore distintivo
- Vantaggio basato su marca, design, servizio e innovazione
- Rischio: costi elevati e imitazione da parte dei concorrenti

Leadership di costo

- Mercati maturi e sensibili al prezzo
- Vantaggio basato su volumi, economie di scala ed efficienza dei processi
- Rischio: rigidità e scarsa reattività ai cambiamenti

Nota

- Le due strategie richiedono assetti organizzativi opposti: la coerenza tra strategia e struttura è la condizione di successo

STRATEGIE - MILES E SNOW

TIPOLOGIE STRATEGICHE DI MILES E SNOW

Strategia esplorativa (prospector)

- Innovazione, ricerca di nuove opportunità e assunzione di rischio
- Struttura flessibile e decentralizzata, orientata all'apprendimento

Strategia difensiva (defender)

- Difesa delle posizioni acquisite, ricerca di stabilità
- Autorità centralizzata, stretto controllo dei costi ed efficienza produttiva

ANALIZZATRICE E REATTIVA

Strategia analizzatrice (analyzer)

- Mantiene il business stabile e innova in modo selettivo
- Bilancia efficienza e apprendimento: controllo dei costi con flessibilità e adattabilità

Strategia reattiva (reactor)

- Nessun orientamento strategico definito: risponde alle pressioni esterne
- Le scelte organizzative cambiano in funzione delle esigenze del momento

Implicazione

- La progettazione organizzativa deve seguire la tipologia strategica adottata

**INGREDIENTI
PRINCIPALI**

...

CLASSICI

- ORGANIGRAMMA
- MANSIONARIO
- PROCEDURE
- INTEGRATORI
ORIZZONTALI

**SVILUPPO
VERTICALE**

PROCESSI ORIZZONTALI

DIREZIONE GENERALE

Strategia e governance

OPERATIONS

Produzione, qualità, logistica e
manutenzione

Reparti produttivi | Magazzino |
Manutenzione

**COMMERCIALE &
MARKETING**

Vendite, brand, canali e
customer care

Rete vendita | Marketing |
Customer care

**AMMINISTRAZIONE &
FINANZA**

Contabilità, controllo di
gestione e tesoreria

Contabilità | Controlling |
Tesoreria

RISORSE UMANE

Selezione, formazione e
relazioni sindacali

Recruiting | Formazione | Payroll
e HSE

IT & INNOVAZIONE

Sistemi, dati, cybersecurity e
digitalizzazione

Infrastruttura | Applicativi | Data
e security

**FORN
ITORI**

**CLIE
NTI**

ALCUNE COSE SULL'ORGANIGRAMMA

- DEFINIRE I RUOLI
- DEFINIRE LA LINEA DI COMANDO-RESPONSABILITA'
- FUNZIONI SPECIALISTICHE VERTICALI
- IN UNA SQUADRA DI CALCIO → LA FORMAZIONE
- FUNZIONI DI STAFF E FUNZIONI DELLE OPERATIONS

A COSA SERVE UN MANSIONARIO

- A DEFINIRE PRECISAMENTE COSA DEVE FARE UNA PERSONA ALL'INTERNO DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA.
- IL TITOLO DELLA FUNZIONE NON BASTA
- COMPENDIA L'ORGANIGRAMMA NEL DEFINIRE IL RUOLO, LA FUNZIONE, LA MANSIONE DEL PERSONALE

MANSIONARI, ALCUNI ESEMPI

R.G: Amministratore unico con potere di firma. Segue in prima persona lo sviluppo del prodotto. Con funzione di direzione industriale coordina tutte le aree definite «operations»: acquisti, programmazione, produzione, tecnica e di laboratorio.

M.B.: Definisce e coordina la struttura organizzativa. Sviluppa e segue le strategie. Controlla le performance aziendali. Supervisiona in prima persona l'area commerciale definendo gli obiettivi e le strategie e seguendo che queste vengano realizzate.

L.R.: Presiede alle aree della contabilità generale, finanza, tesoreria, personale, controllo ed amministrazione in generale.

S.S. : E' il vice di Gaddi come riferimento/responsabile organizzativo dell'Ufficio Tecnico rispondendo del flusso delle attività e gestendo le persone che ne fanno parte. E' responsabile del sistema qualità. E' il coordinatore tra UT e produzione. Realizza i programmi della punzonatrice. Definisce i tempi standard delle attività. Presiede all'industrializzazione del prodotto.

D.R.: Segue la progettazione dei prodotti e la loro modifica, realizza le distinte basi e gestisce l'anagrafica di prodotto. Risponde a domande di pre-vendita e realizza dimensionamenti d'impianti.

F.E.: Realizza la manualistica dei prodotti e segue tutta la documentazione tecnica. Segue il marketing di prodotto.

M.C. : Presiede le seguenti aree: costi di prodotto, valorizzazioni di magazzino, controllo del magazzino (valori, rotazioni, obsolescenza, rottamazioni...), applicazione delle procedure e statistiche della qualità, sicurezza. E' di supporto all'UT.

C.C. : E' responsabile dell'IT (Sistemi Informatici e tutto quello che vi ruota attorno) sia per la parte hardware che per quella software. Segue il web marketing.

S.G. : Segue e sovrintende in tutte le sue sfaccettature l'area acquisti e di conto lavoro, sia per quello che riguarda i prodotti a distinta base che per gli ausiliari.

M.D. : Assistente area acquisti in particolare per gli acquisti di beni e servizi ausiliari.

E.B. : Sviluppa il programma di produzione tramite MRP, segue l'avanzamento dello stesso. Progetta e gestisce le scorte di magazzino di materie prime e componenti, nonché supervisiona quelle dei commerciali.

F.L. : Segue l'avanzamento del Conto Lavoro, è responsabile della logistica di magazzino.

A.T. : E' l'addetto al post vendita. Segue i CAT. Segue la ricambistica coordinandosi con C. Monteleone, in particolare supervisionando i codici e quantitativi da tenere a magazzino.

S.L. : E' responsabile del laboratorio. Segue direttamente il processo delle certificazioni dei prodotti in Europa e supervisiona le altre regioni. Collabora nello sviluppo del prodotto. Esegue tests di laboratorio. E' il riferimento Italkero presso Assotermica.

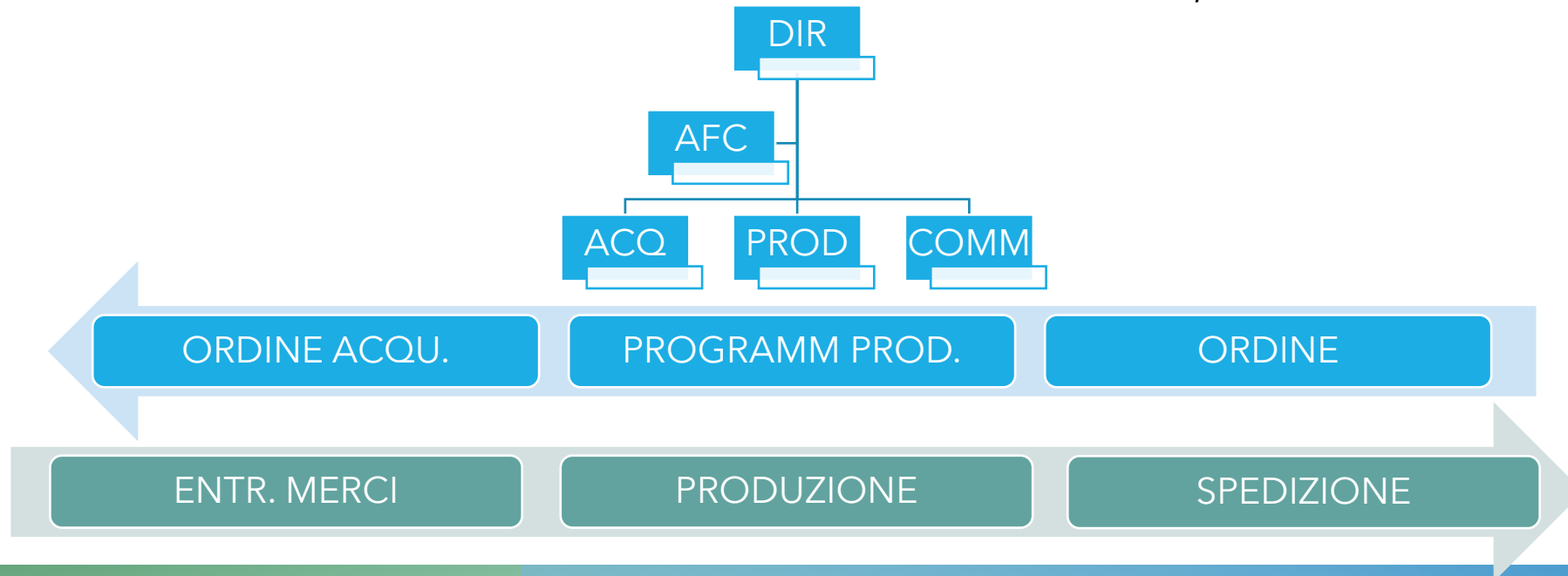
B.R. : Segue le certificazioni dei prodotti extra CE. Funge da pre e post vendita per l'estero. Collabora nello sviluppo prodotto. Esegue tests di laboratorio.

PROCEDURE

- NELL'UNIVERSO, ED ANCHE NELLE AZIENDE, CI SONO OGGETTI E COSE CHE AVVENGONO SU QUESTI OGGETTI, LE PROCEDURE REGOLANO IL FLUSSO DELLE ATTIVITA' TRA I VARI SOGGETTI.
- IN UNA SQUADRA DI CALCIO E' IL MODULO DI GIOCO, GLI SCHEMI, COME SI DEVONO MUOVERE LE PERSONE E LA PALLA.
- IN GENERE SONO DATE DA UN TESTO CHE:
 - DETERMINA COSA DEVONO FARE LE FUNZIONI NELLE VARIE CASISTICHE.
 - REGOLA LE RELAZIONI E PUNTI DI CONTATTO TRA LE FUNZIONI (PROCEDURE INTERNE ALLA FUNZIONE ED ESTERNE ALLA STESSA)
- MI E' SEMPRE PIACIUTO PENSARLE COME ROUTINES CHE SI ATTIVANO ALL'AVVENIRE DI UN CERTO ACCADIMENTO. COME IN WINDOWS QUANDO SPOSTO IL MOUSE ED IL PUNTATORE CAMBIA DI FORMA E FUNZIONE, QUANDO ARRIVA LA MERCE ...

FUNZIONI VERTICALI E PROCESSI/PROCEDURE ORIZZONTALI

- LE FUNZIONI ATTRAVERSANO VERTICALMENTE L'ORGANIGRAMMA E L'AZIENDA.
- LE PROCEDURE/PROCESSI L'ATTRAVERSANO ORIZZONTALMENTE
- QUASI TUTTI I PROCESSI AZIENDALI AVVENGONO PER VIA ORIZZONTALE
- DA QUI' LA GRANDE NECESSITA' DI INTEGRARE LE FUNZIONI, FARLE DIALOGARE



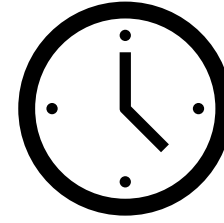
INTEGRATORI ORIZZONTALI

- SERVONO AD AGEVOLARE IL FLUSSO ORIZZONTALE DELLE OPERAZIONI
- ALCUNI INTEGRATORI:
 - LE PROCEDURE ...
 - SISTEMA INFORMATICO; I WORKFLOWS
 - RIUNIONI INTERFUNZIONALI
 - TEAMS
 - RESPONSABILI DI PROGETTO E BUSINESS UNIT

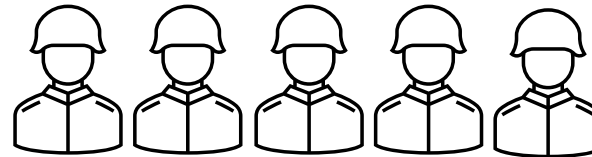
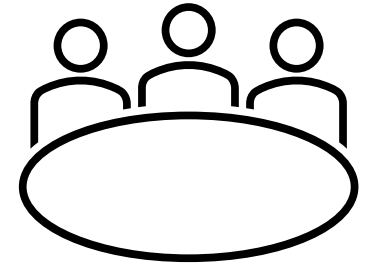
- ORGANIZZAZIONE MECCANICA E ORGANIZZAZIONE ORGANICA
- L'ORGANIZZAZIONE VIENE DALL'ALTO
- NON ESISTE UN'ORGANIZZAZIONE TIPO
- PROBLEM SOLVING

ORGANIZZAZIONE MECCANICA O ORGANICA

- L'OROLOGIO ED IL CORPO UMANO →



- ESERCITO E L'AGENZIA PUBBLICITARIA →



ORGANIZZAZIONE MECCANICA O ORGANICA: **LE CARATTERISTICHE**

MECCANICA (ES: ESERCITO)	ORGANICA (ES: AGENZIA PUBBLICITA')
• Compiti suddivisi in parti specialistiche separate • Compiti rigidamente definiti • Gerarchia rigida di autorità, molte regole ed elevati controlli • Conoscenza e controlli accentrati ai vertici • Comunicazione verticale	• I dipendenti contribuiscono ai compiti comuni dell'unità • Compiti definiti ed adattati al lavoro di gruppo • Meno gerarchia, autorità, regole e controllo • Conoscenza e controlli localizzati in ogni punto dell'organizzazione • Comunicazione orizzontale

ORGANIZZAZIONE MECCANICA O ORGANICA: QUANDO

Analizzabilità
dei compiti

ARTIGIANALE

Struttura prevalentemente organica

- Moderato livello di formalizzazione
- Moderato livello di centralizzazione
- Esperienza sul campo
- Span of control da moderato ad ampio
- Comunicazioni orizzontali e di tipo verbale

NON ROUTINARIA

Struttura organica

- Bassa formalizzazione
- Bassa centralizzazione
- Formazione ed esperienza
- Span of control da moderato a limitato
- Comunicazioni orizzontali, riunioni

ROUTINARIA

Struttura meccanica

- Alta formalizzazione
- Alta centralizzazione
- Poca formazione o esperienza sul campo
- Span of control ampio
- Comunicazioni verticali e di tipo scritto

INGEGNERISTICA

Struttura prevalentemente meccanica

- Moderata formalizzazione
- Moderata centralizzazione
- Programma formale di formazione
- Span of control moderato
- Comunicazioni di tipo scritto e verbale

Varietà dei compiti: da bassa (sinistra) ad alta (destra)

Elementi chiave: formalizzazione, centralizzazione, livello di competenza dei dipendenti, span of control, comunicazioni e coordinamento

INCERTEZZA AMBIENTALE E STRUTTURA

Ambiente stabile

Semplice + stabile = bassa incertezza

1. Struttura meccanica: formale, centralizzata
2. Poche unità organizzative
3. Nessun ruolo di integrazione
4. Orientamento alle attività correnti; bassa velocità di risposta

Complesso + stabile = bassa-moderata incertezza

1. Struttura meccanica: formale, centralizzata
2. Molte unità organizzative, alcune attività di confine
3. Molti ruoli di integrazione
4. Qualche attività di pianificazione; velocità di risposta moderata

Ambiente instabile

Semplice + instabile = alta-moderata incertezza

1. Struttura organica, lavoro di gruppo: partecipativa, decentralizzata
2. Poche unità organizzative, molte attività di confine
3. Pochi ruoli di integrazione
4. Orientamento alla pianificazione; risposta rapida

Complesso + instabile = alta incertezza

1. Struttura organica, lavoro di gruppo: partecipativa, decentralizzata
2. Molte unità differenziate, molte attività di confine
3. Molti ruoli di integrazione
4. Molta attività di pianificazione e previsione; velocità di risposta moderata

Semplice

Complesso

Complessità ambientale – l'incertezza cresce da sinistra in alto a destra in basso

L'ORGANIZZAZIONE VIENE DALL'ALTO

LE AZIENDE NON SI AUTO-ORGANIZZANO

MA TANTI PROCESSI VENGONO DAL BASSO E VANNO STRUTTURATI

I CONFLITTI D'INTERESSE TRA PARI GRADO

STUDIARE UN'ORGANIZZAZIONE SPECIFICA PER PERSEGUIRE LA STRATEGIA AZIENDALE, ... CHE E' DECISA DALL'ALTO PERCHE' C'E' VISIONE D'INSIEME E PROIEZIONE SUL FUTURO

NON ESISTE L'ORGANIZZAZIONE TIPO

- UNA MACCHINA DI «F1» ALLA «PARIGI-DAKAR» NON RIESCE NEMMENO A PARTIRE
- I FATTORI ESTERNI ED INTERNI MUTANO, COSI' COME GLI OBIETTIVI, L'ORGANIZZAZIONE SI DEVE ADEGUARE
- SI PUO' TENDERE-SPERARE DI TROVARE UN EQUILIBRIO DINAMICO
- LE PERSONE NON SONO INGRANAGGI
- MATRICE DEI RAPPORTI INTERPERSONALI: IL DISEGNO TEORICO MESSO ALLA PROVA DAI RAPPORTI TRA LE PERSONE.

LE ROTAIE ED IL TRENO

- IL CONCETTO DELL'ORGANIZZAZIONE MECCANICA/ORGANICA CI FA ANCHE CAPIRE CHE IL PIU' DELLE VOLTE:
 - L'ORGANIGRAMMA, IL MANSIONARIO, LE PROCEDURE E QUANT'ALTRO VISTO FUNZIONANO COME LE ROTAIE CHE TENGONO L'ORGANIZZAZIONE IN LINEA PER EVITARE DERAGLIAMENTI CHE MININO IL RAGGIUNGIMENTO DEGLO OBIETTIVI;
 - MA LA SPINTA E COSA CORRE SULLE ROTAIE E' IL TRENO, CHE AZIENDALMENTE PARLANDO SONO LE PERSONE.

PER FAR AVANZARE IL TRENO

- PER FAR AVANZARE IL TRENO OCCORRONO MANAGERS CHE:
 - OPERINO PER OBIETTIVI.
 - AVANZINO LE ATTIVITA' CON PROGRAMMI E VERIFICHE E CHE QUESTE SIANO SCADENZIATE NEL TEMPO
 - DEFINISCANO LA CORRETTA ORGANIZZAZIONE
 - COORDININO LE PERSONE
 - INDIVIDUINO PROBLEMI ED OPPORTUNITA'

SE E' VERO
CHE
L'AZIENDA
E' FATTA DI
PERSONE,
ALLORA
QUESTE
DEVONO...:

- ESSERE SELEZIONATE OPPORTUNAMENTE PER LA FUNZIONE CHE DEVONO SVOLGERE:
 - HARD SKILLS: Conoscenza tecnica del lavoro che devono svolgere.
 - SOFT SKILLS: Carattere adatto al lavoro che devono svolgere.
- ESSERE COORDINATE TRA DI LORO.
- FATTE CRESCERE.
- MOTIVATE, SEGUITE, ACCOMPAGNATE (DELEGA E CONTROLLO).

GESTIONE E STRATEGIA

- CI SONO DUE ATTIVITA' CHE LAVORANO SU TEMPI DIFFERENTI:
 - LA (BUONA) GESTIONE CHE DEVE MASSIMIZZARE L'ATTIVITA' CORRENTE AZIENDALE.
 - LA STRATEGIA CHE DEVE DEFINIRE GLI OBIETTIVI DI MEDIO-LUNGO PERIODO.

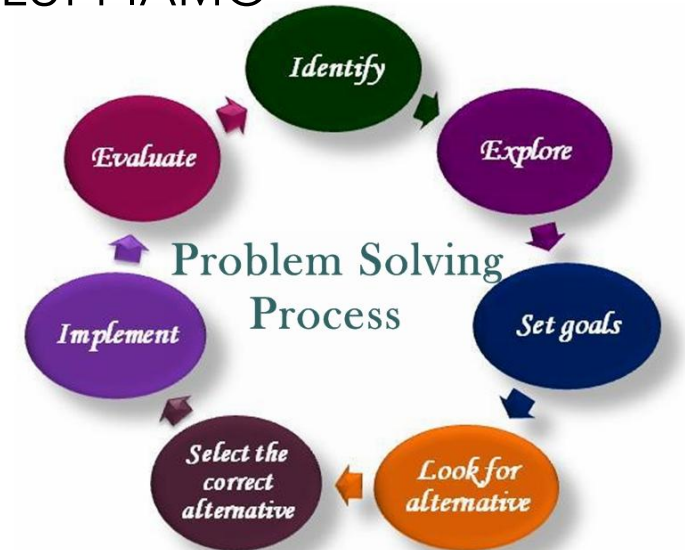
LA BUONA GESTIONE FA VIAGGIARE BENE LA BARCA,
MA SOLO LA STRATEGIA LA FA ARRIVARE AL BUON
PORTO.

ATTIVITA' CORRENTI E STRAORDINARIE

- LE NORMALI ATTIVITA' CORRENTI DEVONO ESSERE STRUTTURATE IL PIU' POSSIBILE ATTRAVERSO PROCEDURE.
- POI DEVE ESSERCI UN SISTEMA PER GESTIRE LE ATTIVITA' SPECIALI, RARE, INUSUALI.
 - INCONTRI SPECIFICI DI TEAM INTERFUNZIONALI.
 - DEFINIZIONE DI UN RESPONSABILE DELL'ATTIVITA' «SPECIALE».

PROBLEM SOLVING

- PROBLEMI ED OPPORTUNITA' ->(80% / 20% ?)
- IL NOSTRO LAVORO HA SENSO SE RISOLVIAMO PROBLEMI E SVILUPPIAMO OPPORTUNITA' → PAGATI PER METTERE ORDINE.
- IL FLUSSO DEL PROBLEM SOLVING
- PROBLEMI RICORRENTI E PROBLEMI ESTEMPORANEI:
 - QUANDO PROCEDURALIZZARE
 - QUANDO SERVE IL CAPO
- SEGUIRE I RISULTATI:
 - TERMINARE CON LA DEFINIZIONE DI 1 RESPONSABILE CHE DEVE FARE QUALCHE COSA ENTRO UN DETERMINATO PERIODO.
 - REPORTISTICA AZIENDALE (PIU' IN GENERALE CONTROLLO DI GESTIONE).
- INDIVIDUALI E DI GRUPPO

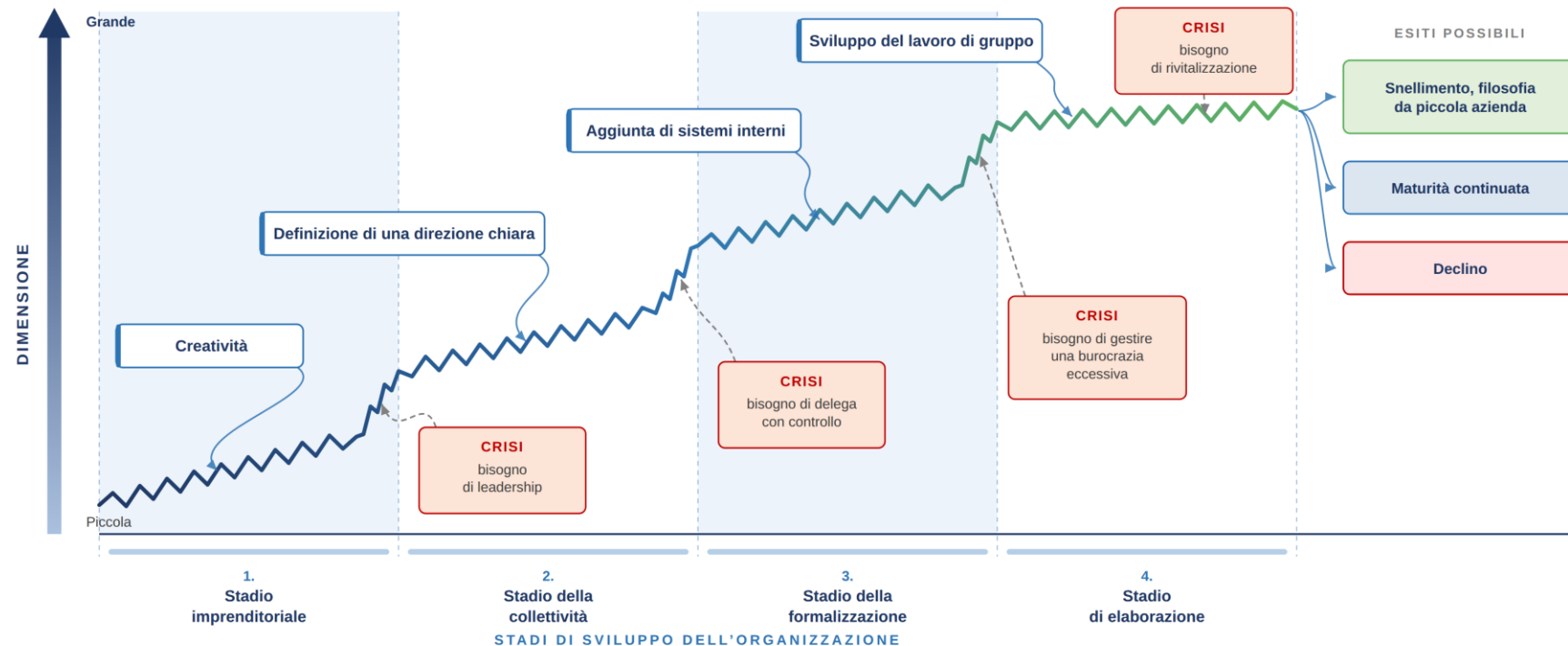


STADI: DIMENSIONE-ORGANIZZAZIONE



ORGANIZZAZIONE & SVILUPPO D'IMPRESA

Il ciclo di vita dell'organizzazione quattro stadi di crescita, quattro crisi da superare



Fonte: adattato da Robert E. Quinn, Kim Cameron, «Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence», *Management Science* 29 (1983): 33-51; Larry E. Greiner, «Evolution and Revolution as Organizations Grow», *Harvard Business Review* 50 (luglio-agosto 1972): 37-46.
Schema ricostruito da Richard L. Daft, *Organizzazione aziendale*, cap. 9 «Dimensioni organizzative, ciclo di vita e declino», figura 9.3.

Marco Baldoni
Strategica SRL · mbaldonistrategica@gmail.com
Strategia & Calcolo — una collaborazione solida, delle soluzioni flessibili.

ESEMPIO DI MATRICEINTERPERSONALE

CHI E' AMICO DI CHI ?!									
	MARCO	LUCA	LEO	PIERO	LUIGI	SARA	LAURA	LUCIA	MARISA
MARCO									
LUCA									
LEO									
PIERO									
LUIGI									
SARA									
LAURA									
LUCIA									
MARISA									

COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO



UN'AZIENDA NON E' UN
MECCANISMO, MA UN'ENTITA'
BIOLOGICA FATTA DA PERSONE CHE
INTERAGISCONO TRA DI LORO E
VERSO L'ESTERNO.



DI CONSEGUENZA IL
COMPORTAMENTO DELLE
PERSONE INCIDE SUL
FUNZIONAMENTO DELL'ENTITA'

1 + 1 ... NON FA 2

IL RISULTATO DEL GRUPPO

non è la somma dei singoli contributi

Effetti positivi: $1 + 1 > 2$

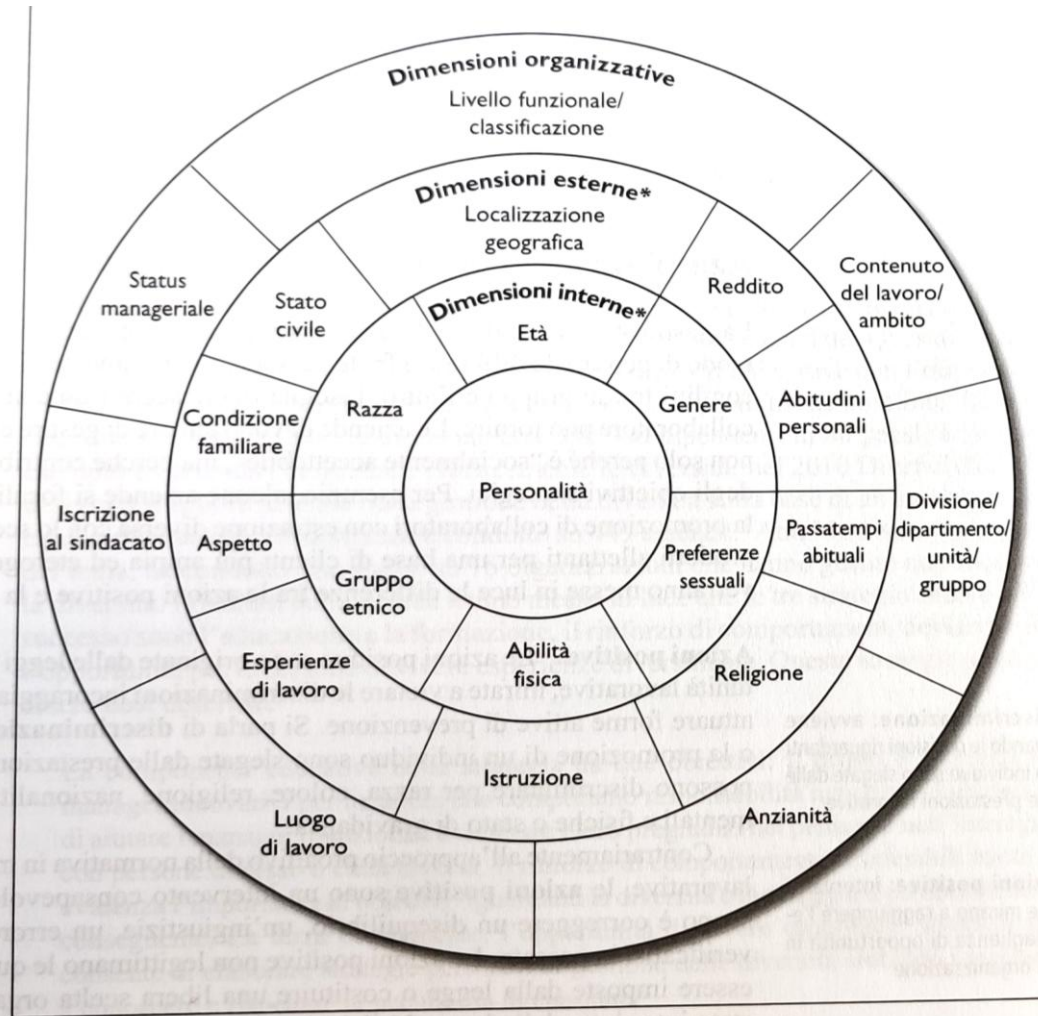
- Competenze e punti di vista complementari
- Maggiore creatività e qualità delle soluzioni
- Confronto che migliora le decisioni
- Motivazione e senso di appartenenza
- Apprendimento reciproco e crescita delle persone
- Flessibilità e supporto tra colleghi
- Maggiore accettazione delle scelte prese

Effetti negativi: $1 + 1 < 2$

- Perdite di coordinamento e tempi più lunghi
- Free riding: impegno individuale ridotto
- Conformismo e pensiero di gruppo
- Conflitti relazionali e lotte di potere
- Diluizione della responsabilità
- Riunioni numerose e poco efficaci
- Decisioni di compromesso al ribasso

La differenza la fanno obiettivi chiari, ruoli definiti, regole condivise e una leadership che sa integrare i contributi

ABBIAMO UNA COSA IN COMUNE: CHE SIAMO TUTTI DIVERSI (BENIGNI)



ELEMENTI E MUTAMENTI

- OGNUNO DI NOI HA CONOSCENZE TECNICHE SPECIFICHE
- CHE SI EVOLVONO NEL TEMPO
- I DIPENDENTI CAMBIANO NEL TEMPO IN NUMERO E FUNZIONE
- IL TESSUTO AZIENDALE SI ROMPE E RIPARA CONTINUAMENTE
- RIPARARE CIO' CHE SI ROMPE
 - IN TERMINI DI CAMBIAMENTI DI PERSONE
 - DI RAPPORTI TRA DI LORO
- LA SELEZIONE INIZIALE, A CUI FANNO SEGUITO DECENNI DI PERMANENZA
- LA CRESCITA PERSONALE CONTINUA
- L'INCASTRO NELL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE
- LE PRESSIONI AL CAMBIAMENTO CHE VENGONO DALL'ESTERNO

INTELLIGENZA EMOTIVA/MULTIPLA IN AZIENDA

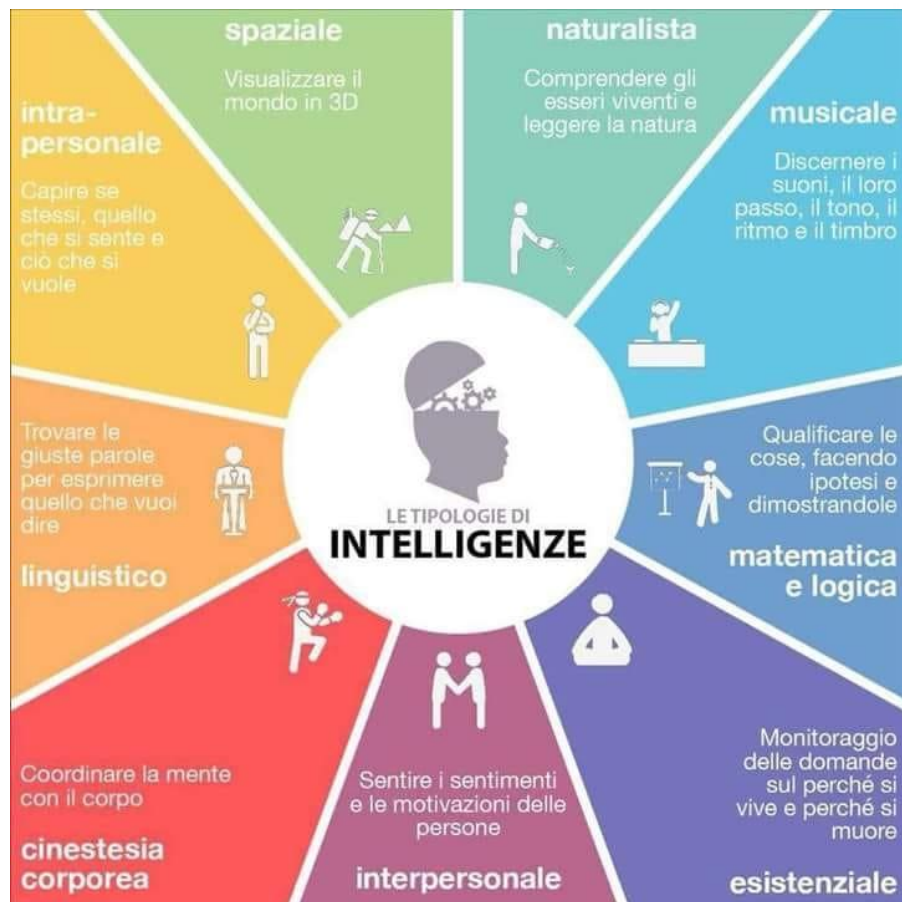


Tabella 5-4 Sviluppare la competenza personale e sociale attraverso l'intelligenza emotiva

Competenza personale: queste capacità determinano come ciascuno gestisce sé stesso.

Consapevolezza di sé

- *Consapevolezza emotiva:* saper leggere le proprie emozioni riconoscendone le conseguenze; saper decidere in base al proprio "sesto senso".
- *Autovalutazione accurata:* conoscere i propri punti di forza e i propri limiti.
- *Fiducia in sé stessi:* avere consapevolezza del proprio valore e delle proprie capacità.

Gestione di sé

- *Autocontrollo emotivo:* tenere sotto controllo le emozioni e gli impulsi distruttivi.
- *Trasparenza:* dimostrare onestà e affidabilità.
- *Adattabilità:* essere flessibili nell'adattarsi alle situazioni che cambiano e agli ostacoli incontrati.
- *Risultati:* sentire l'impulso a migliorare la performance per raggiungere standard interni di eccellenza.
- *Iniziativa:* avere prontezza d'azione e saper afferrare le opportunità.
- *Ottimismo:* vedere il lato positivo degli eventi.

Competenza sociale: queste capacità determinano il nostro modo di gestire le relazioni.

Consapevolezza sociale

- *Empatia:* sentire le emozioni degli altri, capire il loro punto di vista e interessarsi dei loro problemi.
- *Consapevolezza organizzativa:* leggere le correnti, le reti decisionali e gli intrecci politici a livello organizzativo.
- *Servizio:* riconoscere e andare incontro alle necessità dei colleghi e dei clienti.

Gestione delle relazioni

- *Leadership ispirata:* guidare e motivare utilizzando una visione convincente.
- *Influsso:* utilizzare una gamma di strategie per persuadere.
- *Aiuto alla crescita:* sostenere le abilità degli altri guidandoli e fornendo un feedback adeguato.
- *Catalizzare il cambiamento:* avviare, gestire e guidare in una nuova direzione.
- *Gestione del conflitto:* saper risolvere i disaccordi.
- *Costruzione di legami:* coltivare e mantenere una rete di relazioni.
- *Lavoro in gruppo e collaborazione:* saper cooperare e costruire un gruppo di lavoro.

Fonte: D. Goleman, R. Boyatzis e A. McKee, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* (Boston: Harvard Business School Press, 2002), p. 39.

UN BUON MANAGER

Gli undici comportamenti che distinguono un buon manager

- 1. Rende chiari scopi e obiettivi a tutti coloro che sono coinvolti**
- 2. Incoraggia la partecipazione, il miglioramento e i suggerimenti**
- 3. Pianifica e organizza al fine di mantenere un ordinato flusso di lavoro**
- 4. Possiede una competenza tecnica e amministrativa per rispondere alle domande legate all'organizzazione**
- 5. Facilita il lavoro attraverso la costruzione del team, la formazione, il coaching e il supporto**
- 6. Fornisce feedback in modo onesto e costruttivo**
- 7. Sa sincronizzare le attività basandosi su programmi, scadenze e priorità**
- 8. Controlla i dettagli senza essere invadente**
- 9. Esercita una ragionevole pressione per il raggiungimento degli obiettivi**
- 10. Autorizza e delega compiti chiave agli altri, mantenendo chiarezza sui risultati attesi**
- 11. Riconosce le buone prestazioni con ricompense adeguate**

PREPARARE UN BUON MINESTRUOMO

Abbiamo capito che il segreto di una buona ricetta organizzativa risiede nel far lavorare assieme un gruppo di persone con un obiettivo e con un sistema di funzionamento definito. Le metafore sono sempre belle e penetranti, vediamo quindi come si prepara un buon minestruomo:

- **Avere in mente che ricetta vogliamo preparare: Per chi? Per quale scopo? Con quali elementi?**
- **Equilibrio tra gli elementi. Ci sono elementi principali, quelli che danno sapore, quelli che consentono un riempimento, quelli di contorno. Le proporzioni sono fondamentali.**
- **Selezionare i buoni elementi: sia in fase di selezione iniziale, quando si viene assunti, che all'interno dei teams e delle relazioni, gli elementi devono essere di qualità. Avere sia conoscenze tecniche sul compito che devono svolgere, che caratteristiche caratteriali specifiche per incastrarsi in un meccanismo esistente.**
- **Poi bisogna iniziare a mescolarli con cura. Gli elementi devono stare bene assieme, ma ci deve essere una sequenza di come mescolarli. La ricetta è fatta da elementi ma anche da processi.**
- **Catalizzatori. Nelle reazioni chimiche, quindi in cucina, spesso i piatti vengono riscaldati per poterli fare reagire assieme. Questo calore viene dato dai responsabili che devono mettere assieme le persone.**

ALTRI ARGOMENTI ORGANIZZATIVI



DECISIONI
INDIVIDUALI E DI
GRUPPO



TEAM BUILDING



PERCHE' I TEAMS
FALLISCONO



EVITARE E DIRIMERE I
CONFLITTI

DECISIONI INDIVIDUALI E DI GRUPPO

- UN UOMO SOLO AL COMANDO; VISIONE SORPASSATA
- LA DECISIONE VIENE «DAL BASSO» + RASOIO DI OCCAM:
 - BRAIN STORMING DI GRUPPO
 - VALUTARE IDEE ... ASSIEME
 - METTERLE IN ORDINE
 - SINTETIZZARE LA DECISIONE
 - SVILUPPARLA IN UN PROGRAMMA DA REALIZZARE
 - SEGUIRNE LA REALIZZAZIONE

TEAM BUILDING

11 Sviluppare e guidare team di lavoro efficaci

Tabella 11-1
L'evoluzione di un team

Fonte: riassunto e adattamento di
J.R. Katzenbach e D.K. Smith, *The
Wisdom of Teams: Creating the
High-Performance Organization*
(New York; HarperBusiness,
1999), p. 214.

Un gruppo di lavoro diventa un team quando

1. La *leadership* diventa attività condivisa.
 2. La *responsabilità*, da strettamente individuale, diventa sia individuale che collettiva.
 3. Il gruppo sviluppa un proprio *scopo* o una missione.
 4. Il *problem-solving* diventa uno stile di vita, non un'attività part-time.
 5. L'*efficacia* viene misurata dai risultati e dai prodotti collettivi del gruppo.
-

PERCHE' I TEAMS FALLISCONO

Figura 11-2
Perché i team falliscono

Fonti: adattamento della discussione tratta da S.R. Rayner, "Team Traps: What They Are, How to Avoid Them," *National Productivity Review*, estate 1996, pp. 101-15; L. Holpp e R. Phillips, "When is a Team Its Own Worst Enemy?", *Training*, settembre 1995, pp. 71-82; B. Richardson, "Why Work Team Flop — and What Can Be Done about It," *National Productivity Review*, inverno 1994/1995, pp. 9-13; e C.O. Longenecker e M. Neubert, "Barriers and Gateways to Management Cooperation and Teamwork," *Business Horizons*, settembre-ottobre 2000, pp. 37-44.

Errori tipici del management

- I team non riescono a superare strategie deboli e scadenti pratiche aziendali
- Ambiente ostile per il team (cultura del comando e del controllo; piani di ricompense individuali e competitivi; resistenza al management)
- Team usati come ultima moda, nessun impegno a lungo termine
- Lezioni non trasmesse da un team all'altro (limitata sperimentazione con i team)
- Compiti assegnati vaghi o contrastanti
- Formazione sulle capacità di team inadeguata
- Selezione scadente dei membri
- Mancanza di fiducia

Aspettative irrealizzabili che sfociano in frustrazione

Tipici problemi sperimentati dai membri del team

- Il team tenta di portare a termine troppe cose in troppo poco tempo
- Conflitti sulle differenze degli stili lavorativi personali (e/o conflitti personali)
- Troppa importanza data ai risultati, rispetto ai processi e alle dinamiche di gruppo
- Ostacoli imprevisti portano a rinunciare
- Resistenza a voler agire in modo diverso
- Mediocri abilità interpersonali (comunicazione aggressiva piuttosto che assertiva, conflitto distruttivo, negoziazione del tipo win-lose)
- Scarsa alchimia interpersonale (i solitari, i dominatori, gli esperti autonominatisi non si adattano a una dinamica di team)
- Mancanza di fiducia

A close-up photograph of several wooden chess pieces on a checkered board. In the foreground, a light-colored king piece is lying on its side. Behind it, several dark-colored pieces, including a king, a queen, and several pawns, are standing upright. The background is a soft, out-of-focus bokeh of warm, golden light. The text "EVITARE E DIRIMERE I CONFLITTI" is overlaid in the center in a white, bold, sans-serif font.

EVITARE E DIRIMERE I CONFLITTI

PARAGRAFO 13 - BOOK

CONFLITTI-1

Tabella 13-2 – Modi di costruire relazioni interculturali

Comportamento	Classifica
Siate buoni ascoltatori	1
Siate sensibili ai bisogni degli altri	2 (pari merito)
Siate collaborativi piuttosto che iper-competitivi	2 (pari merito)
Sostenete una leadership inclusiva (partecipativa)	3
Cercate di accomodare piuttosto che prevalere	4
Costruite relazioni tramite conversazioni	5
Siate comprensivi	6
Evitate il conflitto valorizzando l'armonia	7
Prendetevi cura degli altri (agite sullo sviluppo e fate da mentore)	8

CONFLITTI-2

Suggerimenti per gestire conflitti di personalità tra pari

- **Comunicare direttamente con l'altra persona al fine di risolvere il conflitto percepito (valorizzare il problem-solving e gli obiettivi comuni piuttosto che elementi legati alla personalità)**
- **Evitare di coinvolgere i colleghi nel conflitto**
- **Se un conflitto patologico persiste, cercare aiuto nei diretti supervisori o presso gli esperti in risorse umane**

Suggerimenti per spettatori di conflitti di personalità

- **Nel caso di conflitti di personalità che riguardano qualcun altro, non prendere le parti di nessuno**
- **Suggerire alle parti coinvolte di risolvere i problemi in modo costruttivo e positivo**
- **Se il conflitto patologico persiste, riferire il problema al diretto supervisore delle parti in causa**

Suggerimenti per manager con collaboratori che soffrono di conflitti di personalità

- **Condurre indagini e documentare il conflitto**
- **Se è il caso, farsi parte attiva (ad esempio fornire feedback o formazione comportamentale)**
- **Se necessario, tentare una risoluzione informale del conflitto**
- **In caso di conflitti difficili fare riferimento a specialisti in risorse umane o consulenti interni all'azienda per tentare di risolverli formalmente o tramite provvedimenti di altra natura**

CON FLITTI-3

Tabella 14-3 Chiavi per un ascolto efficace

<i>Chiavi per un ascolto efficace</i>	<i>Il cattivo ascoltatore</i>	<i>Il buon ascoltatore</i>
1. Tenere a freno la velocità del pensiero	Tende a distrarsi	Non si distrae, riassume mentalmente ciò che dice l'oratore, soppesa i fatti e ascolta i messaggi tra le righe
2. Ascoltare le idee	Ascolta i fatti concreti	Ascolta le idee centrali o generali
3. Trovare un'area di interesse comune	Elimina gli oratori o gli argomenti noiosi	Ascolta qualunque possibile informazione utile
4. Giudicare il contenuto, non la trasmissione del messaggio	Elimina gli oratori monotoni	Prima di esprimere giudizi valuta il contenuto ascoltando il messaggio per intero
5. Mantenere l'equilibrio	Manifesta troppa emotività o si infervora per qualcosa che è stato detto dall'oratore intervenendo nel discorso	Trattiene ogni giudizio fino a quando la comprensione non sia completa
6. Lavorare alla propria capacità di ascolto	Non investe energia nell'ascolto	Presta all'oratore completa attenzione
7. Non distrarsi	Si distrae facilmente	Combatte le distrazioni e si concentra sull'oratore
8. Ascoltare quanto viene detto	Si chiude in sé stesso o nega ogni informazione non favorevole	Ascolta ogni tipo di informazione, sia quelle favorevoli, sia quelle non favorevoli
9. Sfidare sé stessi	Mostra resistenza all'ascolto di presentazioni di argomenti difficili	Si concentra su presentazioni difficili come esercizio mentale
10. Utilizzare materiale, lucidi o altri supporti visivi	Non prende appunti e non presta attenzione al materiale distribuito	Prende appunti come richiesto e ricorre al materiale distribuito per una maggiore comprensione della relazione

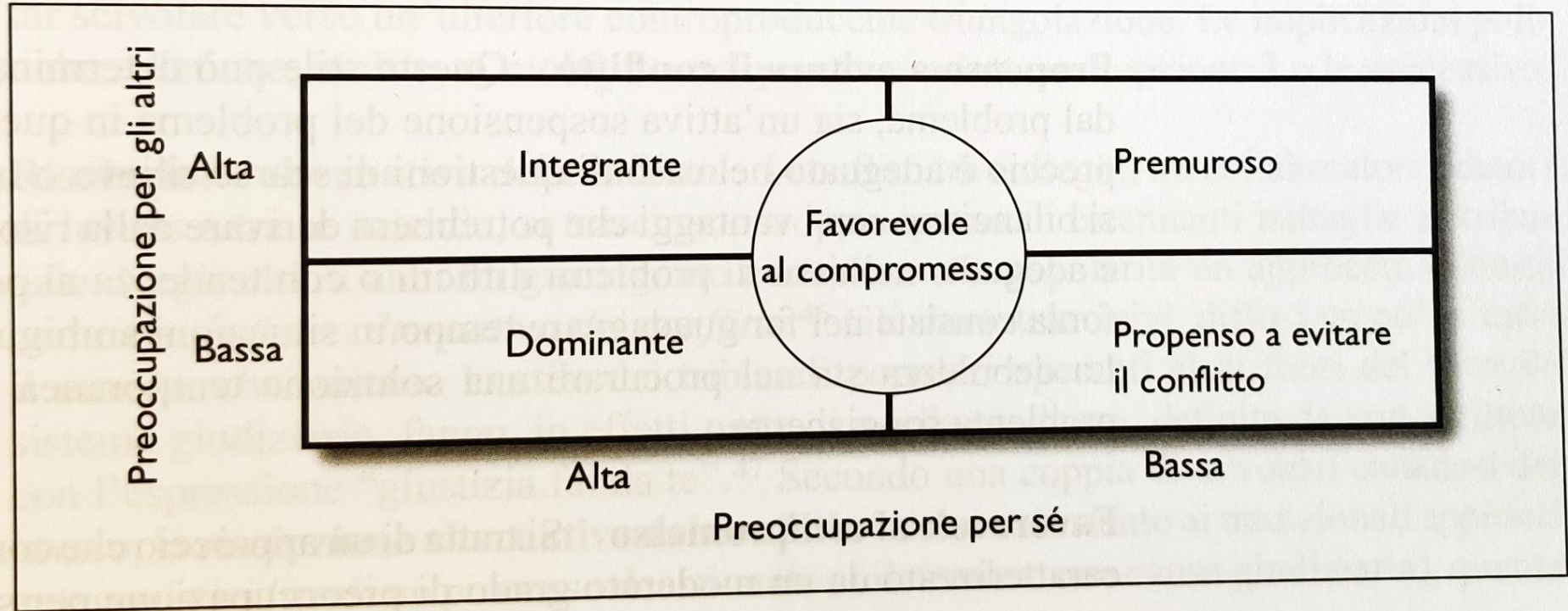
Fonti: tratto da N. Skinner, "Communication Skills," *Selling Power*, luglio-agosto 1999, pp. 32-34; e da G. Manning, K. Curtis e S. McMillen, *Building the Human Side of Work Community* (Cincinnati: Thomson Executive Press, 1996), pp. 127-54.

CONFLITTI-4

Figura 13-4

Cinque stili per la gestione
dei conflitti

Fonte: M.A. Rahim, "A Strategy
for Managing Conflict in Complex
Organizations," *Human Relations*,
gennaio 1985, p. 84. Riprodotto
su autorizzazione della Plenum
Publishing.



CONFLITTI- 5

- NON METTERLA SUL PERSONALE E NON PORTARE AVANTI CONFLITTI PERSONALI IN AZIENDA
- L'AZIENDA HA BISOGNO CHE LE PERSONE VADANO D'ACCORDO
- L'AZIENDA PERCEPISCE QUANDO LE PERSONE NON VANNO D'ACCORDO E QUANDO CREANO PROBLEMI DI FUNZIONAMENTO OPPURE QUANDO COLLABORANO E RISOLVONO I PROBLEMI
- SPOSTA IL CONFLITTO NON PERSONALE IN ALTO
- SPOSTA IL CONFLITTO NON PERSONALE A LIVELLO DI TEAM
- LE AZIENDE SONO UNO SPACCATO DELLA SOCIETA'

CINQUE CHIAVI PER IL FUTURO- HOWARD GARDNER

- Gli individui che non hanno al proprio attivo una formazione in una o più discipline non saranno capaci di affermarsi in nessuna posizione impegnativa, e saranno relegati a compiti più banali.
- Gli individui che non hanno capacità di sintesi saranno travolti dalla mole delle informazioni e non sapranno compiere scelte sensate nella sfera privata e professionale.
- Gli individui che non hanno capacità creative saranno sostituiti dai computer e allontaneranno quelli che sono dotati di creatività.
- Gli individui che non hanno rispetto non saranno degni del rispetto altrui, e avveleneranno il luogo di lavoro e gli spazi comuni.
- Gli individui che non hanno etica genereranno un mondo deserto di lavoratori etici e di cittadini responsabili: nessuno di noi vorrà vivere in quel desolato pianeta.

A large, modern industrial building with a prominent glass and metal facade. The building features a series of large, rectangular glass panels that reflect the sky. The structure is multi-storied, with a flat roof and a series of horizontal metal slats. The building is situated on a paved area, and the sky is a clear, bright blue with some light clouds. The overall impression is one of a high-tech, modern manufacturing facility.

ORGANIZZAZIONE DELLA PRODUZIONE

FATTORI STRATEGICI COMPETITIVI

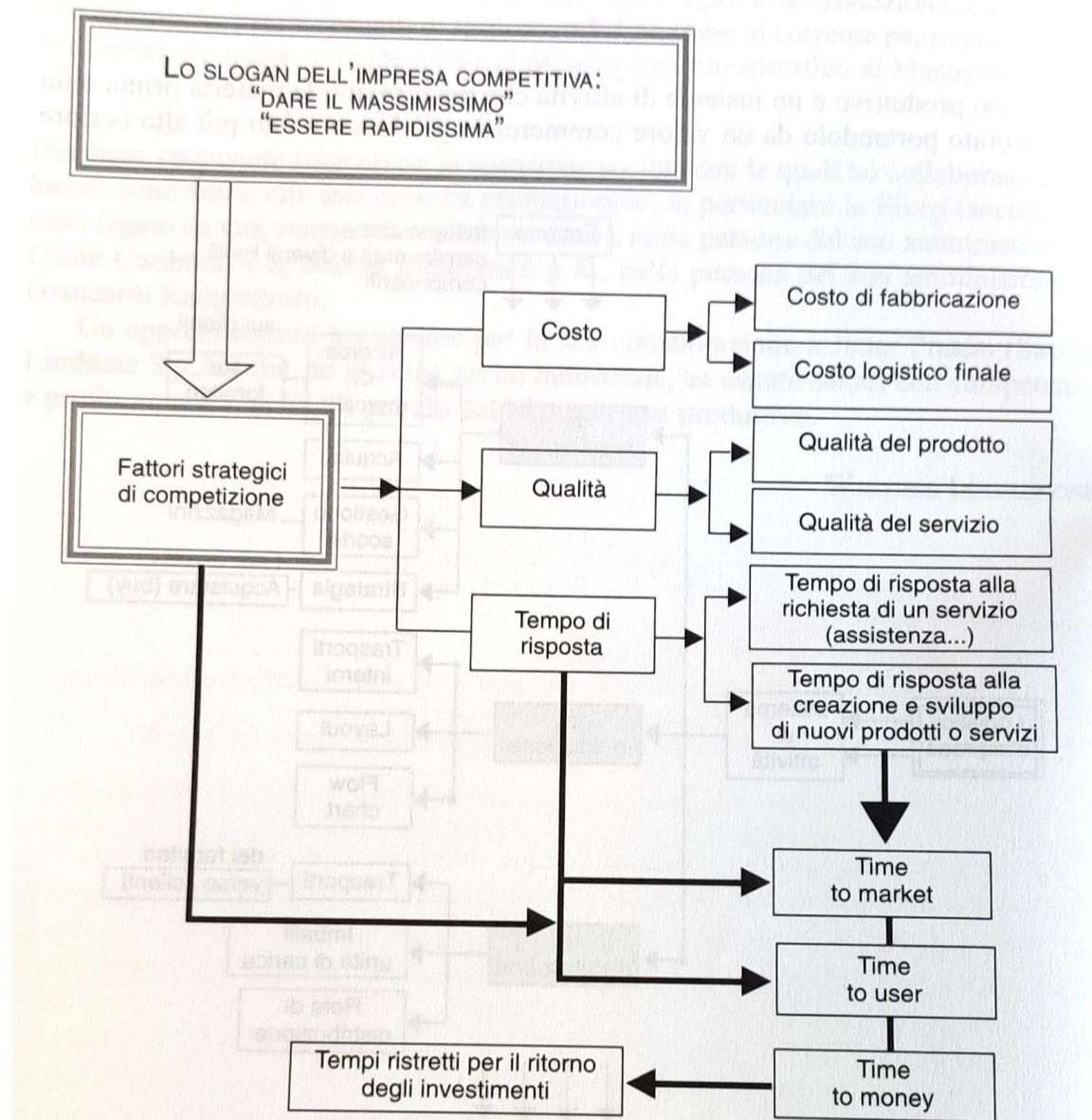
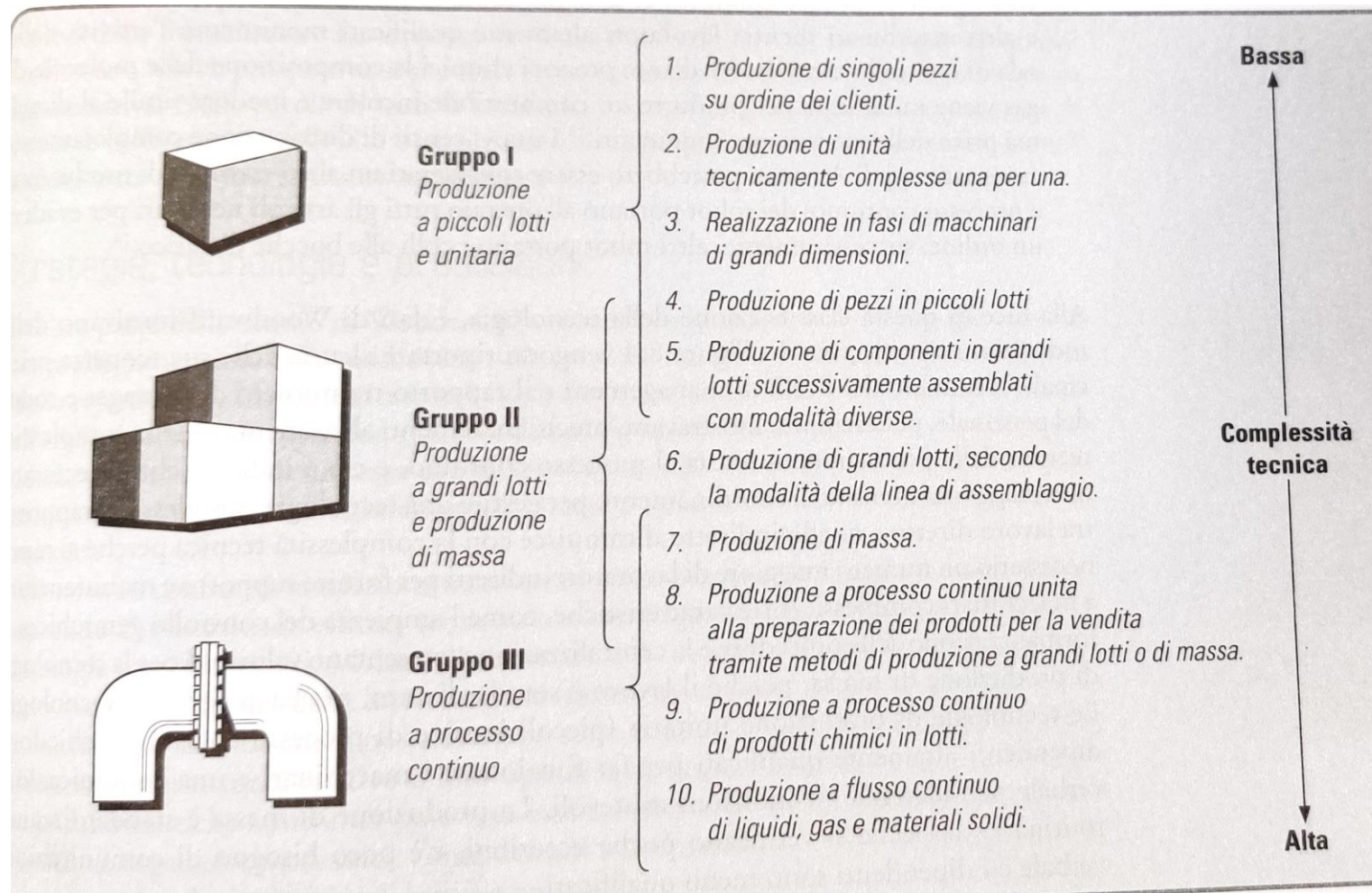
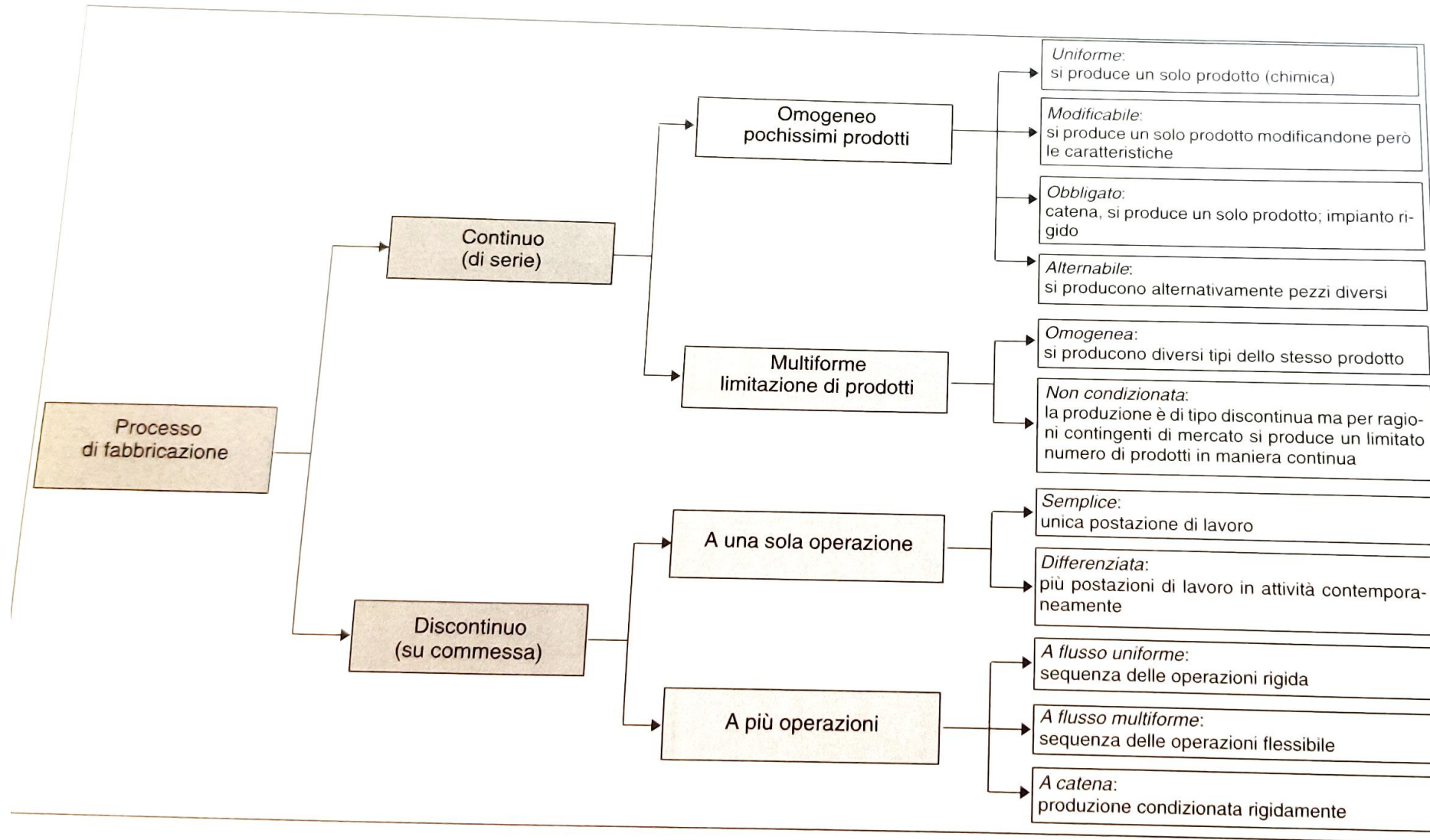


Fig. 2 I fattori su cui deve puntare l'impresa competitiva.

TIPI DI PRODUZIONE



TIPI DI PRODUZIONE



COSTI

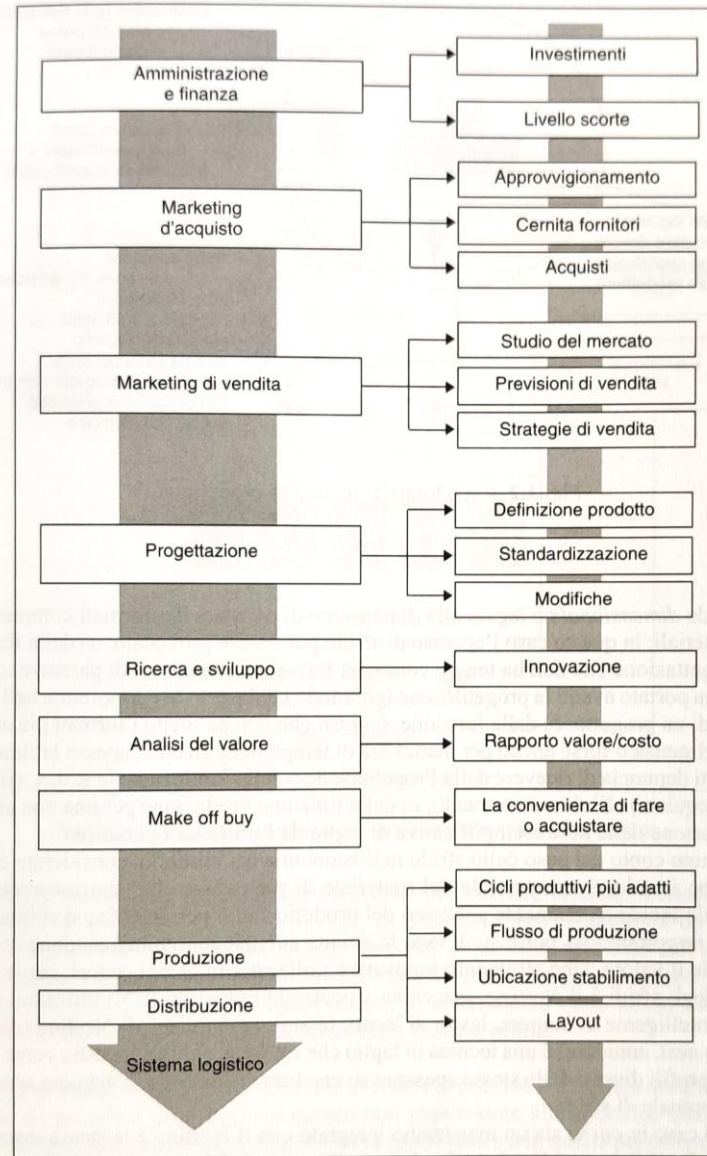


Fig. 1.1 Il sistema logistico e il suo collegamento con le altre funzioni aziendali.

10

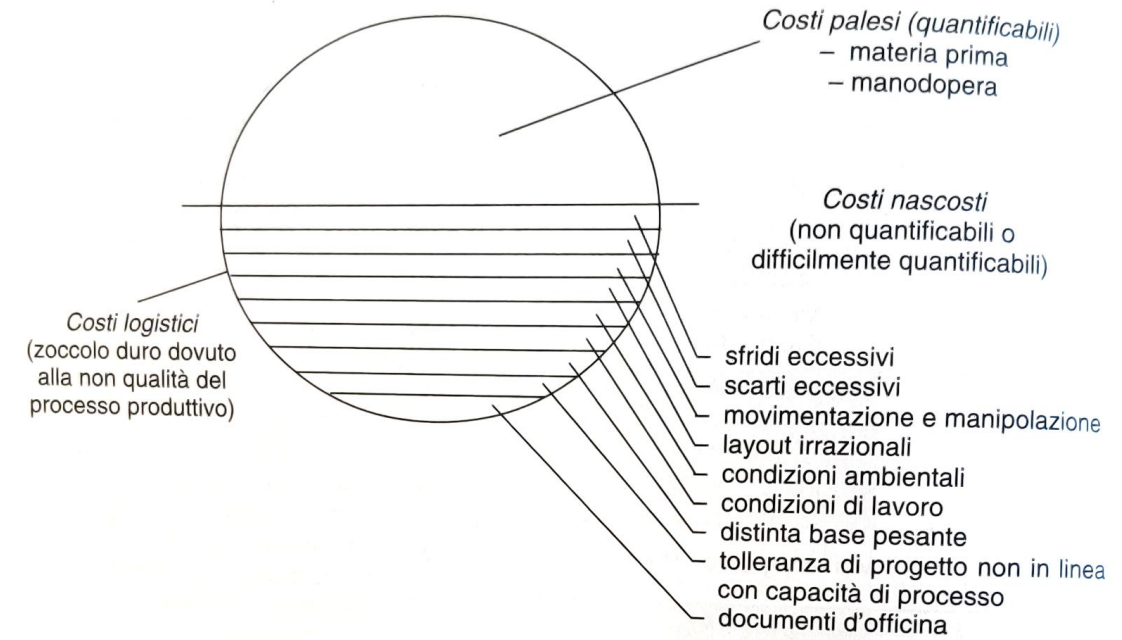


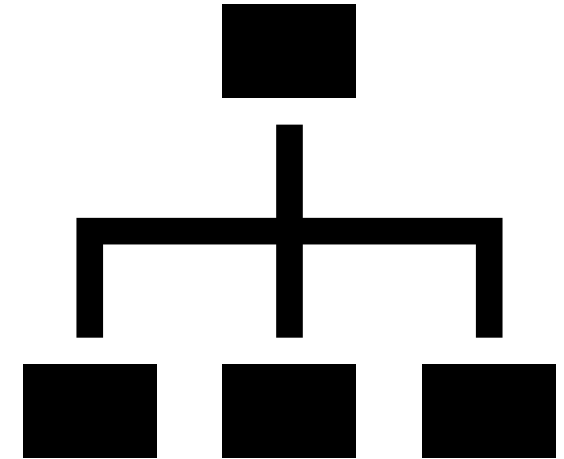
Fig. 1.2 Costi logistici in ambito produttivo.

COSTI

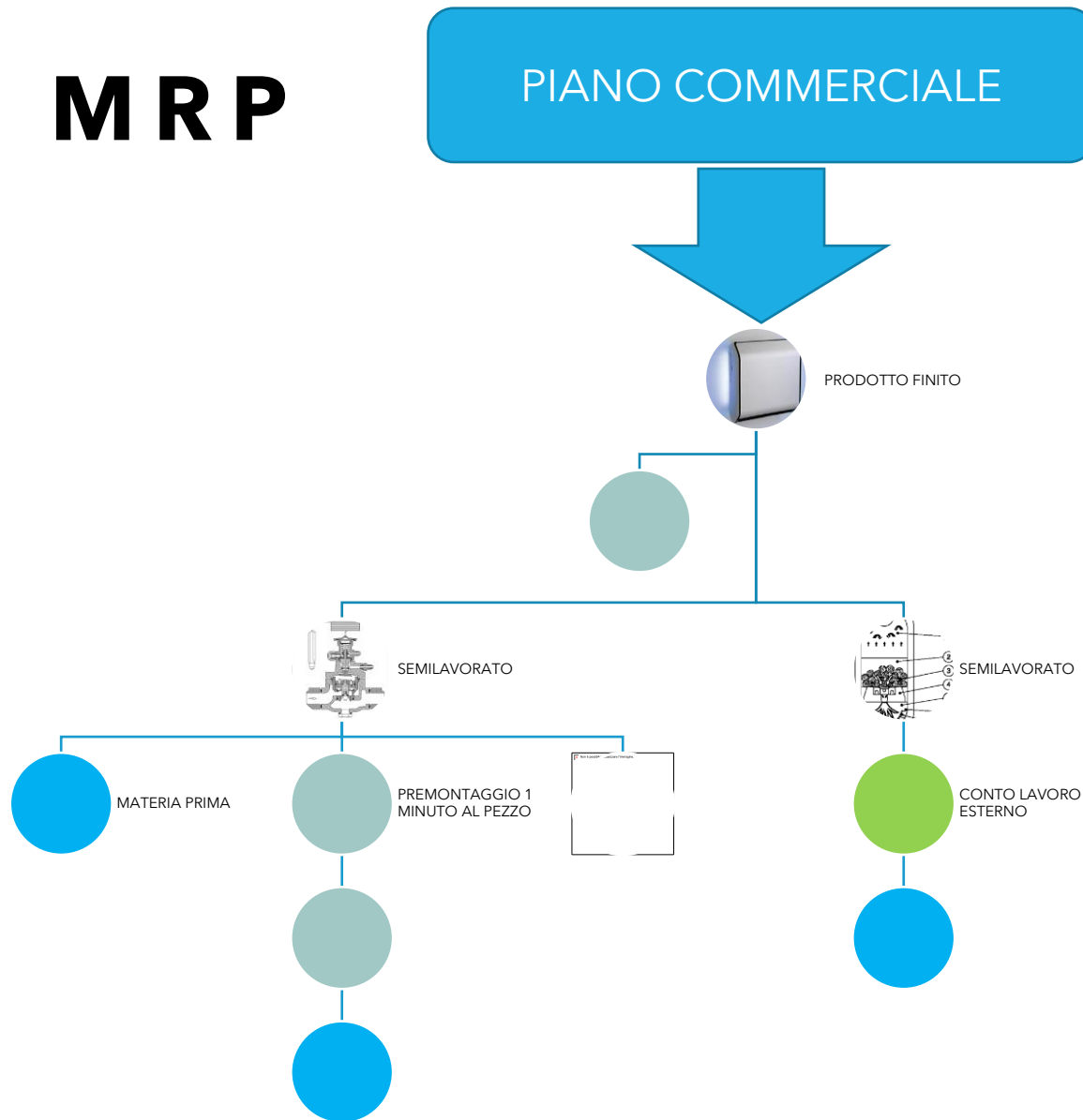
- DISTINTA BASE → INGREDIENTI → DISTINTA BASE PER IL MONTAGGIO
- CICLO DI LAVORO → PREPARAZIONE → COME E DOVE FARE LA TRASFORMAZIONE
- PRODUZIONE INTERNA O ESTERNA → COSTI, QUALITA', VELOCITA' ...
- LINEA PRODUTTIVA
 - IL FLUSSO DEL MATERIALE PRIMA, DURANTE E DOPO
 - EQUILIBRARE UNA LINEA DI PRODUZIONE
- MACCHINARI:
 - TEMPI DI ATTREZZAGGIO E LOTTI
 - ABBINAMENTI
 - FERMI PER GUASTI
- PERSONALE DIRETTO
- PERSONALE INDIRETTO
- STOCCAGGI E LOGISTICA: INTERNA ED ESTERNA

DISTINTA BASE

- DISTINTA BASE PROPRIAMENTE DETTA
- DISEGNO
- TOLLERANZE
- LIVELLI
- SEMPLIFICAZIONE
- STANDARDIZZAZIONE



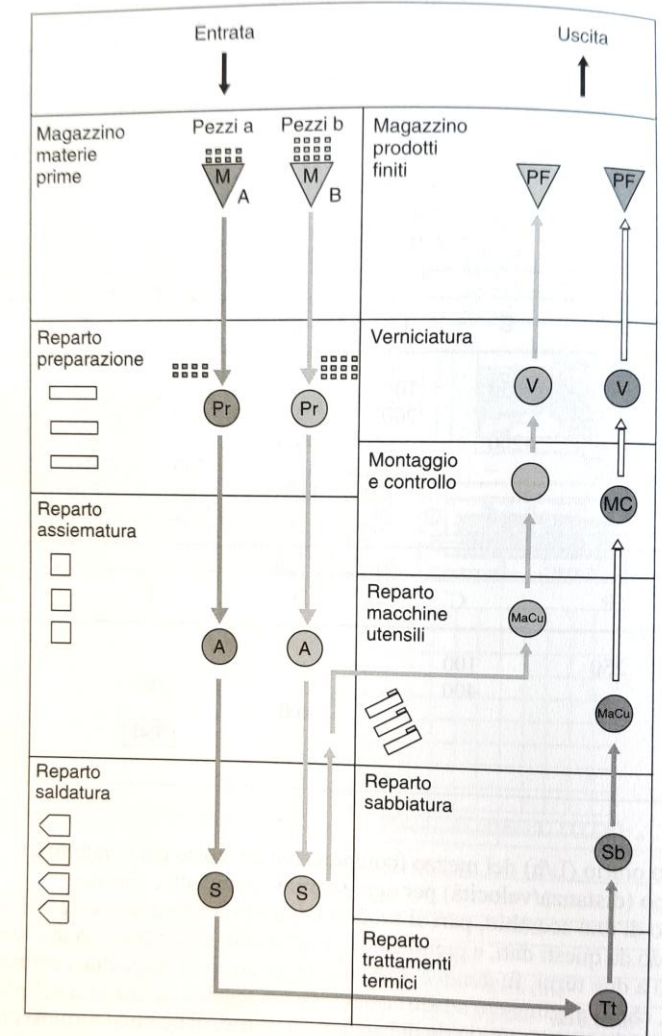
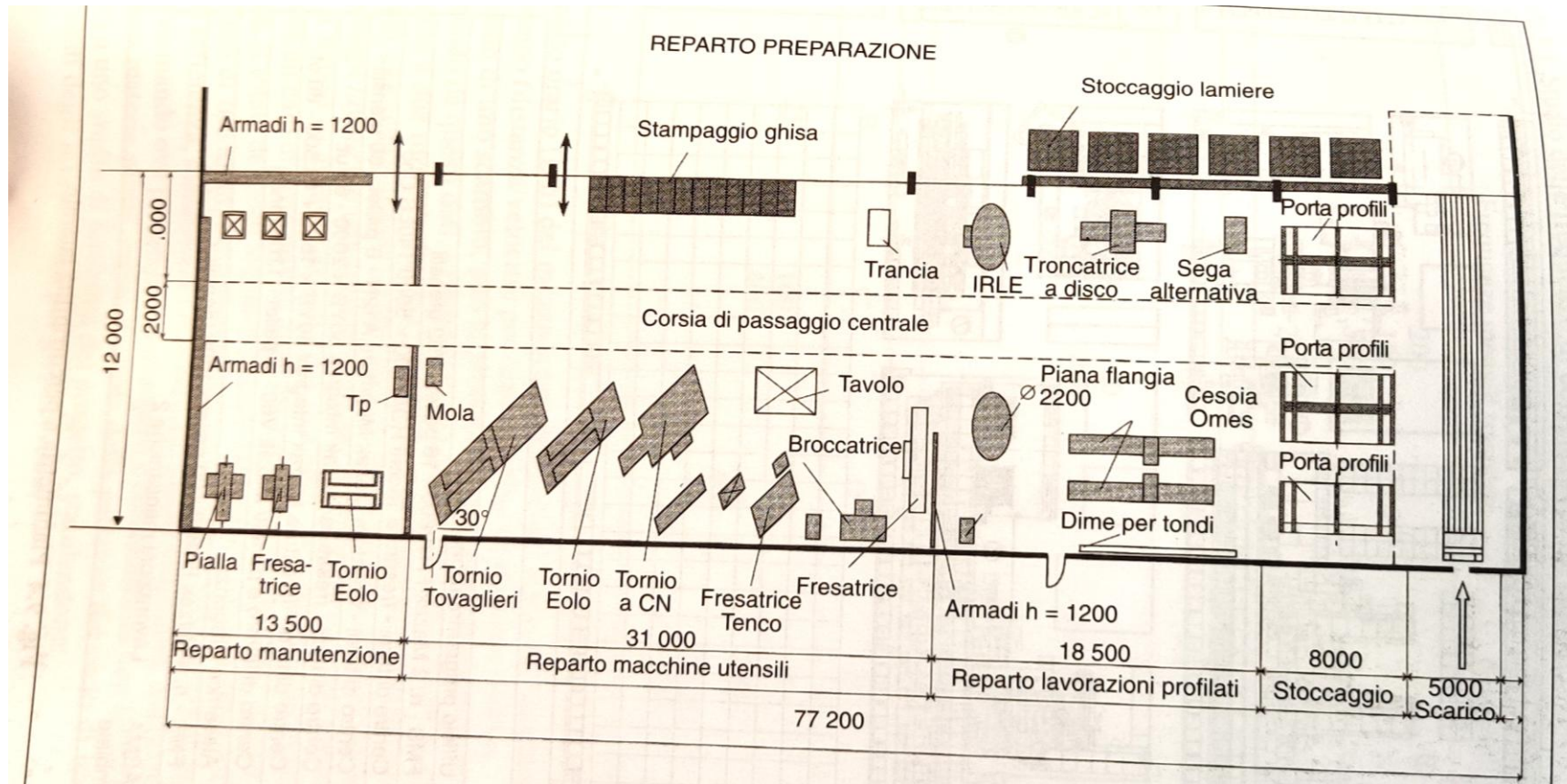
MRP



IL PIANO COMMERCIALE «ESPLODE»
LE DISTINTE BASI ED I CICLI DI
LAVORO OTTENENDO:

- FABBISOGNI DI MATERIE PRIME
- ORE DI LAVORO INTERNE SUI CDL
- CONTO LAVORO ESTERNO

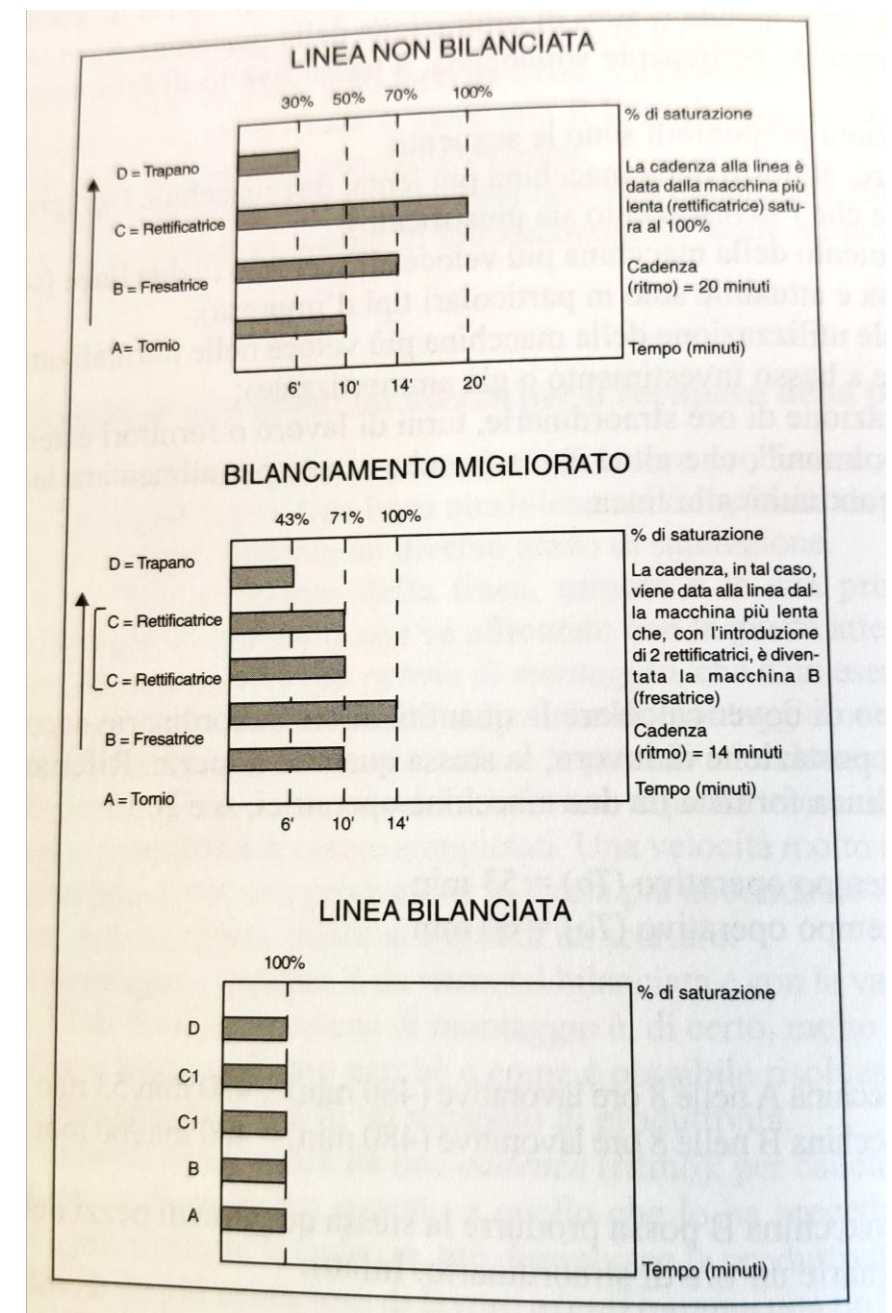
LAYOUT PRODUTTIVO



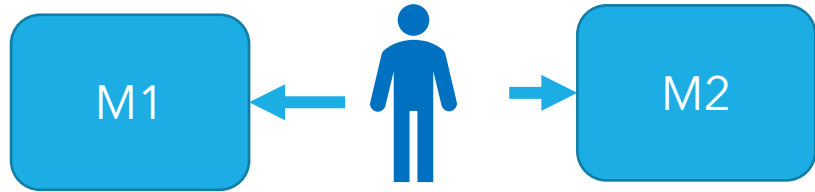
1.5 Produzione a lotti: planimetria del flusso. I pezzi costituenti il lotto passano da un reparto all'altro; in questo caso vanno in produzione due lotti e precisano per produrre il pezzo A e uno per produrre il pezzo B. I due lotti seguono cicli di lavorazione diversi.

BILANCIAMENTO LINEE

- SE LE LINEE HANNO LA STESSA PRODUZIONE ORARIA, IL MATERIALE FLUISCE E NON C'E' BISOGNO DI AREE DI STOCCAGGIO INTERMEDIO.
- POSSO OTTENERE QUESTO CON VARI METODI:
 - STUDIANDO FIN DALL'INIZIO LA PRODUZIONE.
 - METTENDO PIU' MACCHINE O PIU' PERSONE NEI COLLI DI BOTTIGLIA
- MA ANCHE MAGAZZINI INTERMEDI POSSONO AIUTARE, NON A BILANCIARE, MA AD OTTENERE UN FLUSSO ERGONOMICO.



TEMPI DI LAVORO



- OPERAIO DIRETTO (TEMPO UOMO)
- MACCHINARIO (TEMPO MACCHINA)
- ABBINAMENTO
- ATTREZZAGGIO
- TEMPI MORTI
- FLUSSO MATERIALE PRIMA E DOPO

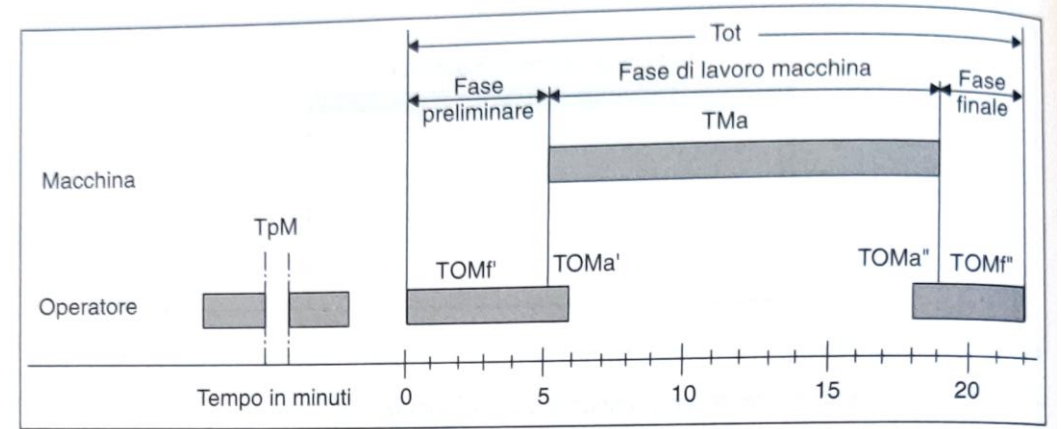


Fig. 5.11a Diagramma d'impegno uomo-macchina (con fase di lavoro della macchina automatica).

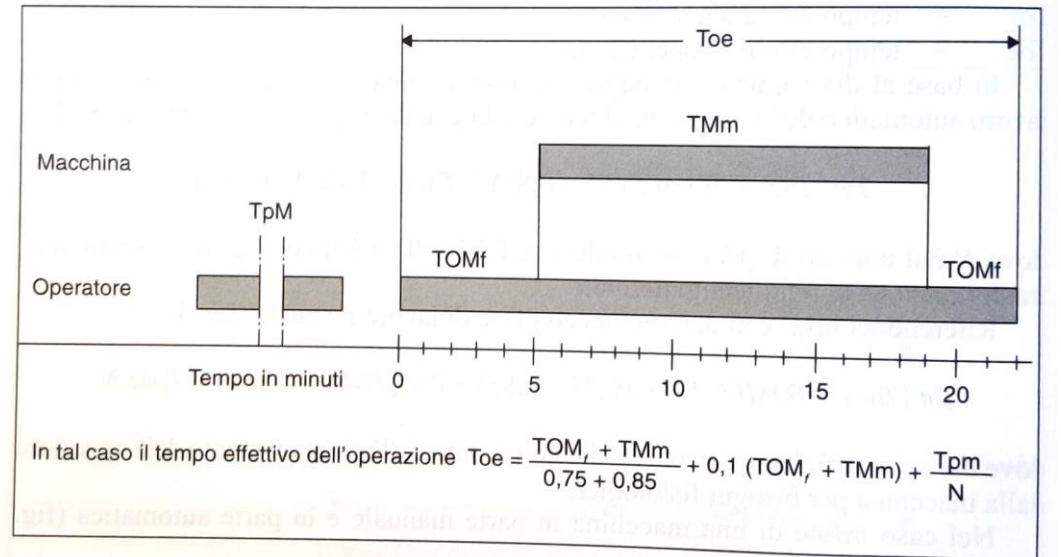
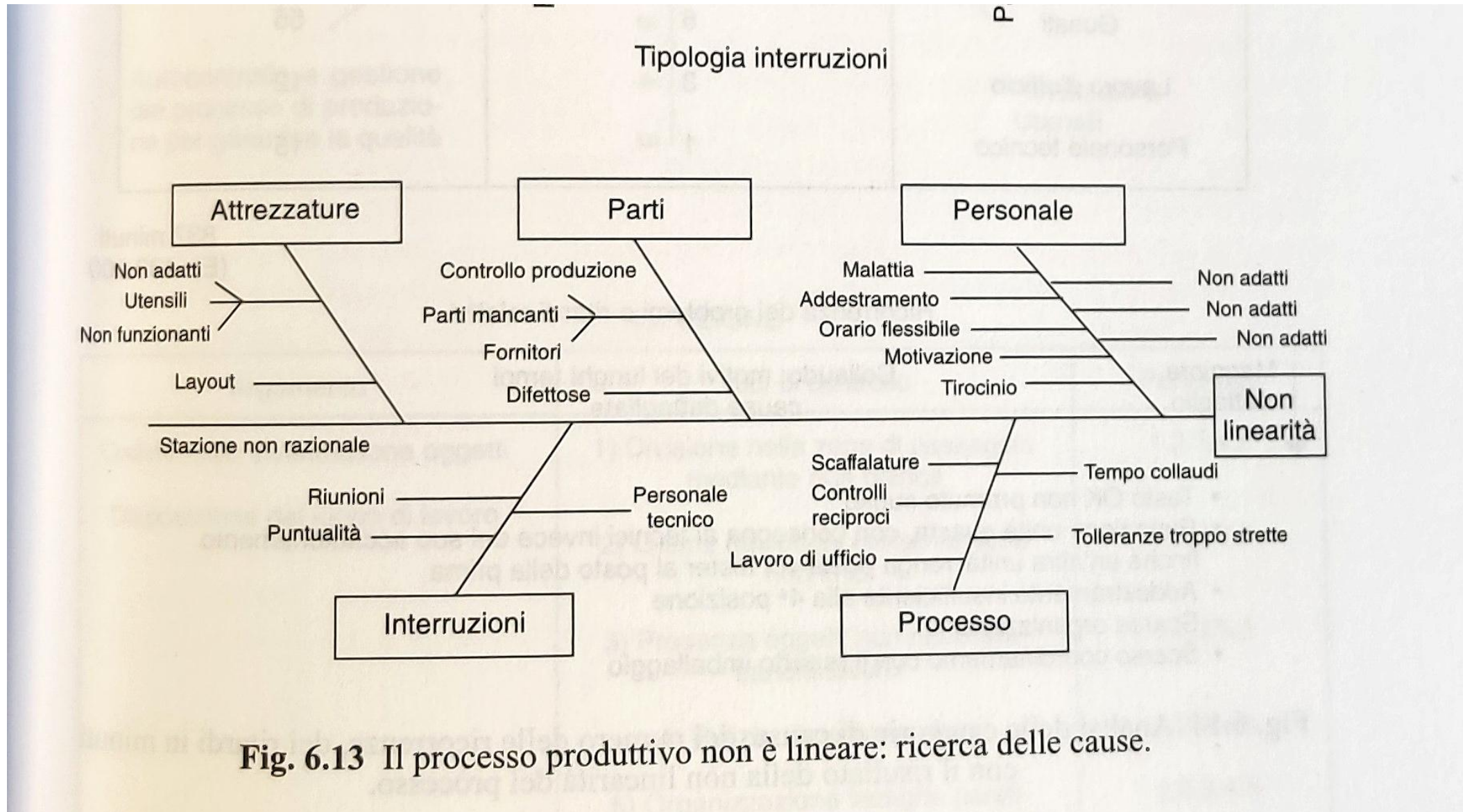


Fig. 5.11b Diagramma d'impegno uomo-macchina (con fase di lavoro della macchina manuale).

ERGONOMIA E FLUSSO DI MATERIALE

- L'ERGONOMIA E' QUELLA SCIENZA CHE STUDIA COME OTTIMIZZARE (MINIMIZZARE) LO SFORZO, AD ESEMPIO:
 - COLLOCANDO CORRETTAMENTE IL MATERIALE D'ASSEMBLAGGIO
 - ELIMINANDO ATTIVITA' INUTILI
 - MECCANIZZANDO CERTE FASI
- IL FLUSSO DEL MATERIALE, ANCHE QUANDO NON VIENE TRASFORMATO E' IMPORTANTISSIMO, AD ESEMPIO:
 - MINIMIZZA GLI SPOSTAMENTI
 - EVITA SPOSTAMENTI CONTINUI
 - UTILIZZA LE AREE VICINE PER IL MATERIALE A PIU' ALTA ROTAZIONE

PERDITA PRODUTTIVITA



TEMPI ATTREZZAGGIO

