

Portolani per la navigazione organizzativa



Prof. Giuseppe Scaratti

Docente di Work and Organizational Psychology

Facoltà di Economia

Università Cattolica di Milano

Disoccupazione

Crisi permanente

**Evidenze
contemporanee**

disuguaglianze

Collasso ecologico

**Profonde trasformazioni
demografiche
e geopolitiche**



Pieter Bruegel il Vecchio, 1598

Trasformazioni dell'esperienza lavorativa

presenza dell'inatteso

- ✓ Volatility
- ✓ Uncertainty
- ✓ Complexity
- ✓ Ambiguity

Logiche sollecitate

- ✓ da esecuzione a imprenditività
- ✓ da passività ad assunzione di responsabilità
- ✓ da indifferenza a dedizione
- ✓ da evitamento a investimento

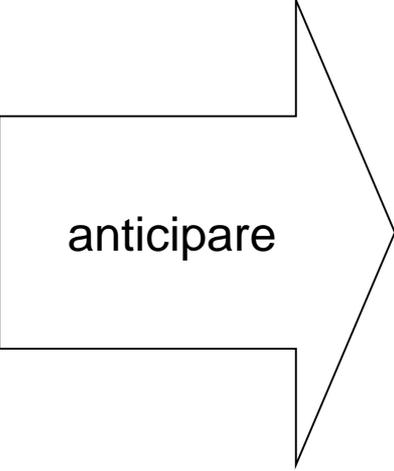
scenari

- ✓ Disintermediazione e densità tecnologica
- ✓ Coreografia improvvisata
- ✓ Knowledge intensive
- ✓ Competenze trasversali

High reliability organizations

- ✓ sense making
- ✓ loose coupling
- ✓ Enactment
- ✓ mindfulness

High reliability organizations



anticipare

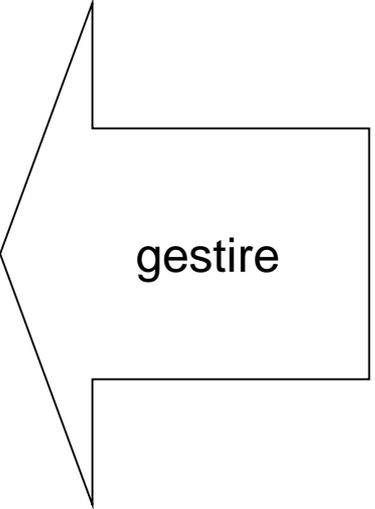
**Leggere i
segnali critici**

**Evitare
semplificazioni**

**Valorizzare i
contesti di
azione**

Resilienza

**Distribuzione
non gerarchica
delle
competenze**



gestire

Ottiche e prospettive



duale & efficientistica

Execution

Pragmatismo

Prestazioni individuali
affidate a guru della
sicurezza psicologica



contestuale

rebuilding companies
as communities
(Mintzberg, 2009):

Fiducia

Engagement

Collaborazione
spontanea

Sostenibilità

**The relationships between
genes, psychological
traits, and behaviors
(borse di studio Università
di Trento)**

**dottorato in "Psicologia e
Neuroscienze Sociali",
presso il Dipartimento di
Psicologia di "Sapienza",
Università di Roma.**

**Introduzione ai modelli
statistici multilevel nella
ricerca organizzativa**

**Quale visione
delle dimensioni HR e delle
Organizzazioni**

Sistema coerente e strutturato per raggiungere obiettivi

Qualcosa che le persone possiedono come entità cognitiva

Caratteristiche possedute dagli individui e descrizione formalizzata

Epistemologia del possesso

Context free e concetto di lavoro come indipendente dal contesto

Ricognizione dei saperi dei best performer

Codifica, accumulazione, stoccaggio e trasferimento di informazioni

Concetto di organizzazione

Concetto di conoscenza

Concetto di competenza

Posizione epistemologica

Rapporto con il contesto

Assessment setting design

Gestione della conoscenza

Sistema sociale e negoziato basato sulla produzione e riproduzione di pratiche

Distribuita, situata, connessa alla pratica, dipendente da processi sociali e di azione

Emergenti dalla pratica e dalle relazioni sociali, attraverso dinamiche di continua evoluzione (Lindgren et al., 2003)

Epistemologia della costruzione (Cook, Brown, 1999)

Relazione strutturale tra lavoro e esperienza lavorativa vissuta dei soggetti (Sandberg, 2000)

Ricognizione dei repertori e delle pratiche good enough

Negoziato attraverso network di interazione sociale (Brown and Duguid, 2001)

La discriminazione in base all'efficienza non è meno disumana rispetto a quella di razza, di religione, di genere e altre

Giovanni Paolo II, 29/11/2004

equity

**Rebalancing society
beyond left, right and
center**

ppp: public, private, plural

www.mintzberg.org

sustainability

Le imprese sono imprigionate in un circolo vizioso...l'obiettivo delle aziende deve essere ridefinito allo scopo di creare valore condiviso

Michael E. Porter, Harvard Business Review, 2011

stakeholdership

Quale visione

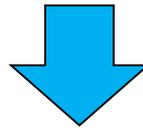
**degli esseri umani,
del progresso,
della conoscenza**

**Orientamenti:
generare capitale personale, sociale e organizzativo**



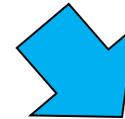
personale

Motivazione
Commitment
Proattività
Investimento
Contratto psicologico
Disponibilità
Agency



Sociale

fiducia
rispetto
collaborazione
relationship
Cooperazione & conflitto
partecipazione

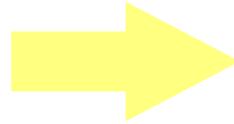


Organizzativo

Cittadinanza organizzativa
Sense making
Cultura organizzativa
CSR
Tensione verso comuni
risultati
Logica strumentale vs
logica valoriale

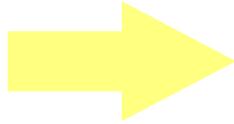
Generare valore secondo Mintzberg

Culture manageriali



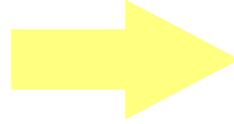
communityship

Culture imprenditoriali



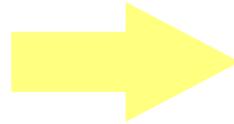
autentica stakeholdership

Culture lavorative



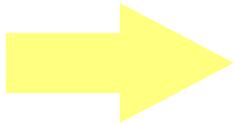
logica del buon lavoro

Culture professionali



postazione di lavoro interna

Culture organizzative



cittadinanza organizzativa

Apprendere dalla pratica



**Possibilità di generare localmente
nuova conoscenza accumulata nelle
pratiche lavorative consolidate (phronesis)**



**Forme di apprendimento riflessivo, situato,
sociale ed esperienziale**



**Dimensioni soggettive, intersoggettive
e relazionali dei processi di apprendimento**

manager

efficienza

neutralità

budget

Agente razionale

pianificazione

reporting

direzione

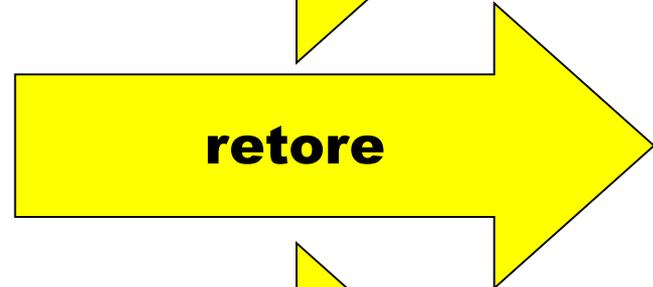
attore

storyteller

retore

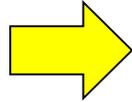
autore

Professionista riflessivo



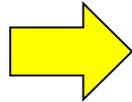
Le cinque mentalità del manager

Gestire il sé



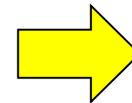
**Responsabilità e
riflessività**

**Gestire i processi
organizzativi**



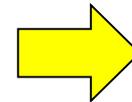
agilità

Gestire il contesto



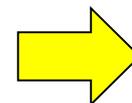
realismo

Gestire relazioni

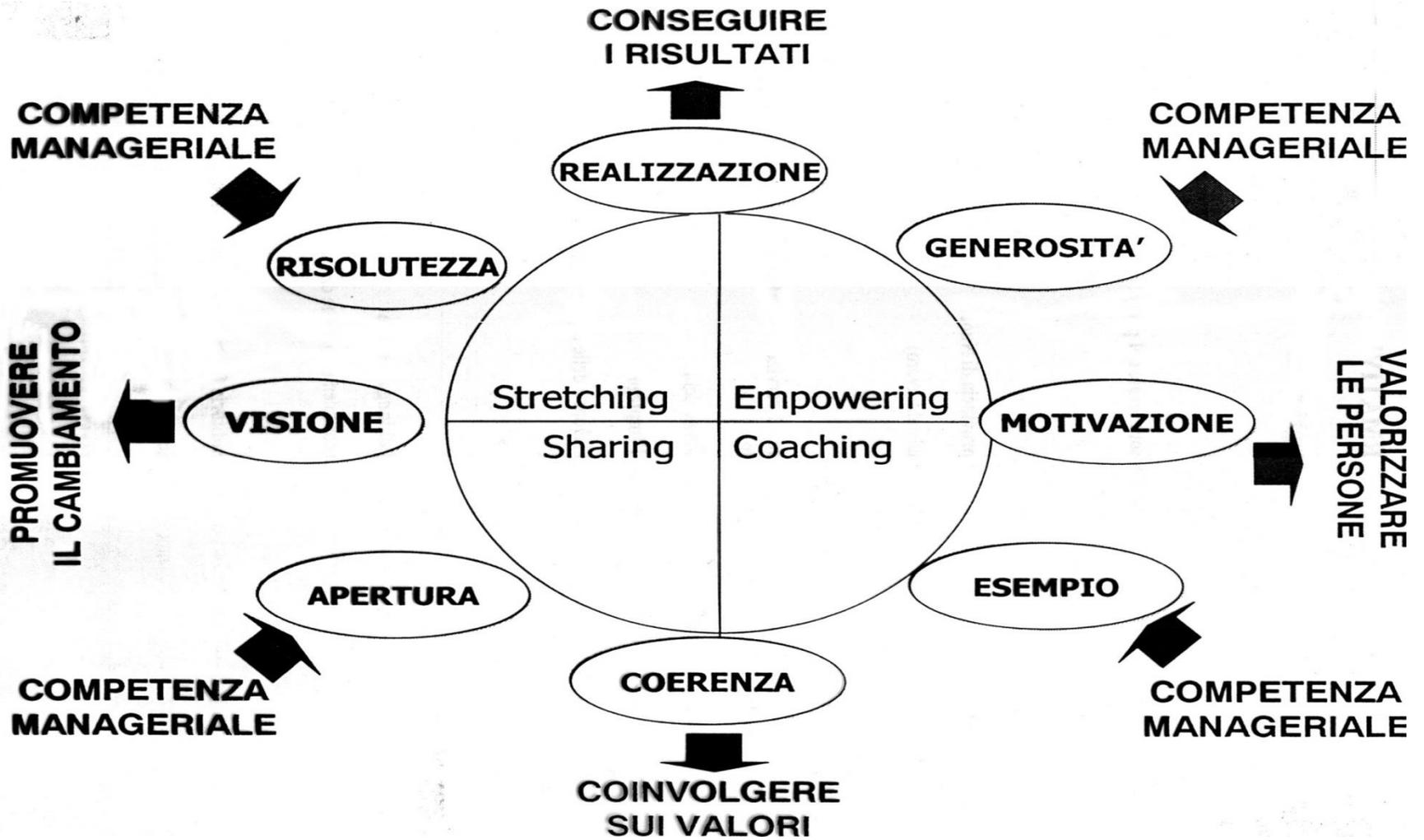


collaborativa

**Gestire il
cambiamento**



**Visione sistemica
e attiva**



Dotarsi di

Passione

senza la quale l'immaginazione non può emergere

Giudizio

senza il quale nessuna realizzazione è possibile

Riferimento a un ideale

senza il quale il desiderio non abbassa la sua forma arcaica

Accettazione del reale

senza cui i sogni più ambiziosi rischiano di trasformarsi in incubi collettivi

Enriquez E., 1996, Le sfide etiche nelle organizzazioni moderne

discernere in ogni circostanza ciò che è bene
e scegliere i mezzi adeguati per attuarlo

prudenza

volontà costante e ferma di dare agli altri
ciò che è loro dovuto

giustizia

fermezza nelle difficoltà e
costanza nella ricerca del bene

fortezza

dominio sugli istinti e equilibrio
nell'uso dei beni

temperanza

Saggezza, profondità,
equilibrio, apertura

sapienza

Ragionamento, pensiero
critico, finezza, acutezza

intelletto

Discernimento, ponderazione,
dubbio, risoluzione

consiglio

Fermezza, costanza,
tenacia

fortezza

Consapevolezza, congruenza,
conoscenza

scienza

Comprensione, rispetto,
riconoscimento

pietà

Limite, finitezza,
ascolto

timore di dio