



Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”
Dipartimento di Ingegneria Industriale

Master Universitario di primo livello in
“Organizzazione e Sviluppo del Capitale Umano in Ambito Internazionale”



Risorse Umane: organizzazione, motivazione e team working
La mia esperienza lavorativa all'interno del
Centro Congressi e Rappresentanza
Villa Mondragone

Relatore: Prof. Domenico Campisi

Candidata: Marta Mercuri

Anno Accademico 2015 - 2016

*“Voi potete comperare il lavoro di un uomo,
la sua esperienza, i suoi consigli, ma non
potrete mai comperare l’entusiasmo,
l’iniziativa, la devozione del cuore, della
mente, dell’animo.*

*Queste cose le dovete meritare con la vostra
lealtà verso di lui.”*

(Platone)

INDICE

<u>INTRODUZIONE</u>	Pag. 4
CAPITOLO 1° - LE RISORSE UMANE E LA LORO GESTIONE EFFICACE	
1.1 Il capitale umano e l'organizzazione come sistema cooperativo	Pag. 5
1.2 Clima organizzativo come chiave di successo all'interno dell'azienda	Pag. 6
1.3 Le interdipendenze tra motivazione e variabili organizzative	Pag. 8
CAPITOLO 2° - TEAM DI LAVORO	
2.1 Definizione di un team di lavoro	Pag. 11
2.2 Dinamiche di un team di lavoro	Pag. 12
2.3 Capacità di stare in un team di lavoro	Pag. 13
2.4 Gestione del conflitto in un team di lavoro	Pag. 14
CAPITOLO 3° - CENTRO CONGRESSI E RAPPRESENTANZA VILLA MONDRAGONE: team working tra coinvolgimento, motivazione e soddisfazione lavorativa	
3.1 Premessa	Pag. 16
3.2 La relazione tra coinvolgimento, efficienza e soddisfazione nel teamwork	Pag. 17
CONCLUSIONI	Pag. 21

INTRODUZIONE

Il lavoro svolto in questa tesi, si focalizza principalmente sulle risorse umane, sottolineando soprattutto la ricchezza che queste ultime costituiscono per le imprese e le organizzazioni pubbliche.

L'obiettivo è quello di mettere in evidenza un aspetto del mondo lavorativo moderno a cui molti non attribuiscono un peso significativo o che ritengono addirittura scontato: le risorse umane.

Quando si pensa alle risorse presenti in un'azienda, infatti, per chi non ricopre ruoli che sono strettamente connessi al "problema", forse non si considera abbastanza la risorsa "uomo", le sue potenzialità, la ricchezza che costituisce per il lavoro che compie, la necessità di svilupparne le capacità, per il suo benessere e, conseguentemente, per quello dell'azienda. La gestione delle risorse umane risulta essere di primaria importanza in tutte le tipologie di aziende: da quelle medie o di tipologia familiare, dalle grandi imprese o multinazionali, sino alla complessa macchina organizzativa delle aziende pubbliche. I vertici aziendali, i dirigenti ed i datori di lavoro spesso non considerano sufficientemente l'importanza della risorsa uomo ritenendo, invece, come *assets* principali dell'azienda gli impianti, i macchinari e le strutture.

Nello stesso tempo, forse, non è sbagliato ritenere che il lavoratore stesso non è stato educato nella consapevolezza di costituire, non un ingranaggio sterile di un'enorme e complessa macchina, ma la linfa vitale di un organismo vivo, pulsante ed in continuo sviluppo. Nell'odierna realtà, in effetti, queste problematiche iniziano a sentirsi con forza e ad essere affrontate in tutte i loro risvolti: sta nascendo o si sta rafforzando una nuova visione del lavoratore inteso come risorsa preziosa e fondamentale, e la consapevolezza di essere tutti membri di molteplici strutture e, allo stesso tempo, di un'unica organizzazione. Ma le organizzazioni sono gli uomini. Gli uomini lavorano al loro interno, per sé stessi e, quindi, per le organizzazioni. Le organizzazioni nascono, vivono, sopravvivono, si sviluppano o muoiono, per merito, o demerito, della loro risorsa fondamentale: la risorsa umana. L'uomo è il primo e il più importante strumento dell'organizzazione, perciò, se lo scopo da perseguire è lo sviluppo di quest'ultimo

e il raggiungimento di un vantaggio competitivo per la stessa, la strategia ottimale sarà quella di gestire le risorse umane nel miglior modo possibile.

In altre parole, le attuali tendenze evolutive dei sistemi organizzativi delle aziende mostrano che, nonostante il progresso tecnologico, è sempre l'uomo a rappresentare la risorsa fondamentale su cui poggiare le fondamenta del benessere dell'azienda.

CAPITOLO 1° - LE RISORSE UMANE E LA LORO GESTIONE EFFICACE

1.1 Il capitale umano e l'organizzazione come sistema cooperativo

Negli ultimi decenni si sono succeduti, migliorandosi, differenti schemi organizzativi che hanno condotto gli esperti a considerare il capitale umano da mero strumento a valore aggiunto ed ineludibile per l'organizzazione stessa sia nel settore privato, ma anche e soprattutto nel settore pubblico che vive con maggiore difficoltà la valorizzazione del capitale umano.

Nel corso degli anni, si è potuto notare un cambiamento radicale dello scenario lavorativo e competitivo, un esempio lampante è la diffusione delle nuove tecnologie che stanno dando vita a nuove tipologie di aziende (internet company), portando con sé trasformazioni strutturali ed organizzative che spesso vanno in contrapposizione con quelle esistenti. Tale nuovo modo di concepire la gestione dell'azienda, quindi, comporta che le imprese per essere competitive, devono acquisire competenze e conoscenze adeguate, e la risposta a tale cambiamento è data dalla risorsa umana e dal suo importante contributo. Essa, infatti, rappresenta la "competenza distintiva" che rende forte l'impresa ed è per questo motivo che la risorsa deve garantire un vantaggio competitivo durevole. Pertanto, le risorse umane avranno un ruolo determinante soprattutto nelle imprese di servizi nelle quali la professionalità, le competenze tecniche, l'inventiva ed il capitale intellettuale rappresentano degli *assets* in cui l'imprenditore deve necessariamente investire, in quanto la funzione del personale è elemento discriminante nel giudizio che il cliente formula sulla qualità del servizio ricevuto. Per questo motivo, l'intero sistema lavorativo sta incorporando sempre di più elementi quali il

lavoro di gruppo, la flessibilità e la collaborazione tra imprese, ed il singolo lavoratore deve saper diventare sempre più autonomo e deve saper valorizzare le proprie conoscenze¹.

È solo attuando ciò che è possibile rendere l'azienda dinamica, innovatrice e realmente orientata al cliente (*customer oriented*).

1.2 Clima organizzativo come chiave di successo all'interno dell'azienda

L'organizzazione è costituita dalle persone che la compongono: da esse viene interpretata e percepita in maniera soggettiva, da esse viene subita e al contempo modellata. Pertanto, le risorse umane che operano all'interno di un contesto organizzativo aziendale vengono percepite come elemento chiave che contribuisce in maniera determinante al raggiungimento degli obiettivi perseguiti dall'azienda; si pensa ad esse come fattore generatore e propulsore di innovazione e cambiamento, indispensabile nel mondo economico-finanziario odierno fortemente concorrenziale.

Il clima viene inteso come insieme di percezioni, credenze e sentimenti che i lavoratori elaborano rispetto alla loro organizzazione e rappresentano lo sfondo sul quale si delineano le valutazioni specifiche sul proprio lavoro che determinano la vera e propria soddisfazione lavorativa². Il clima è la qualità della rete di tensione collettiva che lega o non lega gli uomini e le donne dell'organizzazione; è lo stare insieme, il lavorare insieme; è il piacere di ritrovarsi quotidianamente oppure no, l'eccessiva freddezza che circola nelle relazioni interpersonali, la distanza, oppure anche l'eccessiva informalità o l'eccessivo calore. In sostanza, il clima organizzativo è una (*la*) dimensione di misura della relazione all'interno di un'organizzazione; una dimensione peraltro molto difficile da rinvenire. Il clima organizzativo, infatti, è talvolta così aleatorio, così impalpabile e anche così affidato agli equivoci del linguaggio, da far sì che un giorno sia sufficiente una parola piuttosto di un'altra a modificare radicalmente l'andamento delle attività e

¹ D. De Rosa, *La valorizzazione delle risorse umane come chiave del successo nelle imprese turistico congressuali*, A.A. 2010-11, p. 4.

² F. Avallone, M. Bonaretti (a cura di) (2003), *Benessere Organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Roma, Rubbettino Editore, 2003.

delle relazioni³. Le organizzazioni sembrano acquisire una crescente consapevolezza del fatto che un buon clima aziendale è uno degli elementi/fattori che contribuiscono a migliorare e favorire la qualità complessiva degli ambienti di lavoro e, pertanto, ad aumentare il *commitment* dei propri dipendenti. Il clima aziendale, composto da un insieme di dimensioni, è un fenomeno complesso costituito da diverse variabili, correlate tra di loro in maniera non lineare. Inoltre, il clima ha un'incisività peculiare in qualsiasi realtà organizzativa e ha effetti rilevanti sulla capacità dell'organizzazione di impiegare e sfruttare al meglio le risorse tecniche e umane; vale a dire un buon clima organizzativo, contribuisce positivamente al conseguimento da parte delle organizzazioni dei propri obiettivi strategici.

Come affermano Friedlander e Margulis “la capacità tecnica è un aspetto essenziale per il successo di un'organizzazione, ma la realizzazione e l'indirizzamento della capacità verso attività produttive dipende dal clima”⁴. Inoltre, quest'ultimo, costituisce una variabile essenziale non solo per la qualità della vita lavorativa, con la sua dimostrata influenza su motivazione, impegno ed efficienza, ma anche per le relazioni interpersonali e la fiducia verso l'organizzazione, sicché una letteratura ampia di psicologia organizzativa, evidenzia l'importanza del clima sul luogo di lavoro e il suo diretto impatto sulla soddisfazione che le persone traggono dal lavoro e sul conseguente senso di realizzazione lavorativa.

Abbiamo già affermato che il clima non è un concetto unidimensionale, esso è piuttosto un amalgama di diversi fattori, le cui configurazioni determinano varie tipologie di contesti e condizioni all'interno di aggregati collettivi. È questa mescolanza e continua ridefinizione di fattori che spiega perché vi sono climi diversi in realtà organizzative diverse, o, addirittura, all'interno dello stesso contesto. In effetti, diversi studiosi ci ricordano che nella stessa organizzazione possono esistere climi molteplici e che l'ambiente organizzativo può essere percepito diversamente da membri appartenenti a diversi livelli organizzativi, di diversa posizione gerarchica.

³ G. Croci, *La valorizzazione delle risorse umane tra clima organizzativo e motivazione*, Giornate didattico-formative per responsabili della gestione delle strutture universitarie, Venezia, 2005, p.7.

⁴ F. Friedlander e N. Margulis, *Multiple impacts of organizational climate and individual value system upon satisfaction*, *Personal Psychology*, n. 22, 1969, p. 171-183.

Inoltre, è necessario evidenziare che il clima di un'organizzazione deve essere colto prima di tutto in quegli aspetti che perdurano nel tempo e che, indipendentemente da particolari fenomeni, rimangono sostanzialmente costanti. In effetti, una chiara definizione è utile anche per distinguere il clima da altri elementi del contesto organizzativo, simili ma pur sempre differenti, come la cultura aziendale, la soddisfazione e la motivazione lavorativa.

1.3 Le interdipendenze tra motivazione e variabili organizzative

Un'azienda che ha un buon livello di clima organizzativo, diventa inoltre un punto di riferimento per le persone che già ci lavorano e un'opportunità di attrazione per i talenti che sono sul mercato.

Il valore che genera un clima organizzativo positivo, dove le persone sono rispettate, gestite in modo equo e messe nella condizione di dare il meglio di sé, è elevatissimo, in quanto influisce in maniera determinante sul raggiungimento degli obiettivi aziendali. L'impatto più immediato e spesso anche visibilmente più evidente è la motivazione.

La motivazione è l'insieme degli stimoli, delle energie, delle risorse che le persone si sentono di rendere disponibili nella relazione con l'organizzazione. Una disponibilità, comunque, non assoluta, che, peraltro, assume tonalità e valenze soggettivamente differenti⁵.

La motivazione nell'ambiente lavorativo è un argomento che ha sempre suscitato molto interesse. Le prime teorie della motivazione si sono focalizzate sui bisogni individuali. Bisogni universalmente presenti negli individui e intesi come spinte innate da mettere in campo con un determinato comportamento. Un primo ordine di bisogni applicata al contesto lavorativo è la piramide di Maslow (1943). Maslow individua cinque bisogni fondamentali organizzati gerarchicamente, da quelli fisiologici a quelli di autorealizzazione⁶. La teoria dei fattori igienici-

⁵ Cfr. G. Croci, op.cit., p.6.

⁶ Maslow, noto studioso di tematiche organizzative, propone un modello di crescita motivazionale, in cui vengono messe in evidenza sia la gerarchia, sia la genesi delle diverse motivazioni. È stato il primo autore a pensare ad una gerarchia dei bisogni umani, descritti nella cosiddetta piramide dei bisogni, comprensiva di cinque categorie: fisiologici, sicurezza, appartenenza, stima, autorealizzazione: partendo dal livello più basso, man mano che l'uomo soddisfa ognuno di questi bisogni, si fa vivo un bisogno di ordine superiore e i relativi problemi. Il raggiungimento della soddisfazione è il raggiungimento dell'obiettivo, ed è ciò che motiva l'uomo. La motivazione è la prima spinta di ogni azione. (MASLOW, A. H., Motivazione e personalità, Armando, Roma 2002).

motivanti di Herzberg (1966), invece, distingue tra i bisogni igienici, necessari per ridurre o eliminare l'insoddisfazione e non sufficienti per aumentarla, e i bisogni motivanti, riguardanti la natura stessa del lavoro, nonché le motivazioni dell'uomo ad eseguire tale lavoro. Entrambe le teorie hanno avuto importanti ricadute in ambito organizzativo, evidenziando in particolare come i bisogni siano il principale motore che guida il personale a mettere in atto determinati comportamenti. Capire come scoprire quali siano questi bisogni è fondamentale per chi gestisce le persone nella scelta degli incentivi. Tuttavia, le teorie basate sui bisogni riconoscono all'uomo un ruolo passivo, il quale agirebbe in modo automatico in risposta a stimoli provenienti dall'ambiente. Le teorie successive come quelle di Adams (1963) e Vroom (1964) riconoscono l'intenzionalità dell'azione umana nella messa in campo di un comportamento, prendono inoltre in considerazione i valori, gli interessi e i motivi. Adams analizza le percezioni di uguaglianza e disuguaglianza, come esse possano portare i dipendenti ad intraprendere comportamenti allo scopo di ripristinare l'equità. Per Adams gli individui valutano il rapporto degli input e degli output rispetto alla propria attività lavorativa. Per Vroom la motivazione è data dal prodotto della forza dell'aspettativa per la valenza dell'incentivo, che varia per ogni persona e per ogni azione e la sfida dal punto di vista del manager o del datore di lavoro è quella di fare leva su queste variabili⁷.

Tanto più una persona sente di appartenere all'azienda per la quale collabora in quanto ne condivide gli obiettivi, i valori, il modus operandi, tanto più cresce la spinta interiore ad impegnarsi e a scegliere di rimanere in modo consapevole e proattivo all'interno dell'organizzazione. La dimensione della motivazione è strettamente connessa all'impegno, all'importanza di focalizzare le proprie energie verso il raggiungimento degli obiettivi, alla responsabilizzazione, alla fiducia verso l'organizzazione e verso sé stessi. Motivazione, impegno, fiducia, consapevolezza, condivisione di valori, contribuiscono a formare senso di appartenenza contestualmente ad un senso di realizzazione e soddisfazione personale.

⁷ M. Sozza, *Motivazione e performance nelle organizzazioni*, A. A. 2014-15, p. 24.

Un'organizzazione che voglia prestare attenzione alla soddisfazione, alla motivazione e al clima, dovrà riuscire a lavorare in condizioni di apparente grande imprevedibilità, senza certezze di metodo, senza una strada precisa, disponendosi ad affrontare tutti i possibili incontri che sempre un percorso comprende, inclusi gli errori che normalmente si possono fare. Non esiste una metodologia che sia in assoluto migliore di un'altra, pertanto è buona regola affidarsi a quella che convince gli attori organizzativi in quel momento e che corrisponde alle loro intenzioni, ovvero al loro modo di intendere dimensioni e aspetti incontrati.

La motivazione delle persone, identificata in maniera radicale nelle finalità del gruppo, con il passare del tempo si alimenta, positivamente o negativamente, anche attraverso il vissuto relazionale con gli altri membri del gruppo. Il processo che porterà alla creazione del risultato, alla realizzazione del compito o di un obiettivo da esso derivato, sarà riconosciuto significativo dalle persone del gruppo nella misura in cui risulterà soddisfacente sia rispetto al coinvolgimento operativo, sia rispetto alla partecipazione socio-affettiva. Le persone infatti si differenziano non solo per la loro capacità di fare ma anche per la loro volontà di fare o per la motivazione, secondo il paradigma del coinvolgimento. Occorre allora domandarsi perché alcune persone mettono più impegno ed energia di altre nel proprio lavoro, osservando come gli studiosi e i ricercatori abbiano elaborato una notevole quantità di modelli e teorie per poter dare risposta a questa domanda, anche se nessuno di queste può essere considerato definitivo e onnicomprensivo. La definizione stessa di motivazione è tutt'altro che univoca e la breve panoramica di teorie sulla motivazione descritta poc'anzi mette in luce come essa sia un concetto complesso condizionato da un numero altissimo di variabili diverse tra loro ed a volte addirittura contrapposte.

Non è un lavoro facile motivare il personale, ci sono molti altri fattori da tenere presente come quello dell'orientamento motivazionale degli individui che è correlato alla personalità. Alcuni soggetti raggiungono migliori performance rispetto ad altri soggetti. In generale si può dire che la performance è influenzata da fattori individuali come la personalità, le abilità, la conoscenza, l'esperienza e le competenze. Sono tutte variabili che i manager devono tenere in considerazione per motivare i loro collaboratori.

Infine, è importante considerare il valore che il singolo associa ad una determinata ricompensa, sia materiale che non materiale. Per alcuni, infatti, un premio può essere visto in maniera diversa rispetto ad altri. Per questo motivo, è necessario porre sempre la massima attenzione alle esigenze degli individui e a ciò che esprimono, in modo da sapere quali azioni mettere in campo.

CAPITOLO 2° - TEAM DI LAVORO

2.1 Definizione di un team di lavoro

Negli ultimi quindici anni si è osservato un cambiamento radicale nelle imprese pubbliche e private, costituito da un aumento significativo del lavoro in team: persone con punti di vista e prospettive differenti si uniscono, mettono da parte il proprio interesse personale e discutono in modo aperto nel tentativo di risolvere un problema più ampio o per raggiungere un obiettivo comune.

Un team è un gruppo di persone interdipendenti per quanto riguarda le informazioni, le risorse, le abilità che cercano di unire le proprie forze per raggiungere un obiettivo comune. Ci sono cinque elementi chiave che caratterizzano un team: *primo*, i team esistono per raggiungere un obiettivo condiviso. *Secondo*, i membri del team sono interdipendenti per quanto riguarda gli obiettivi: interdipendenza significa che i membri del team non possono raggiungerli da soli, ma devono basarsi l'uno sull'altro e devono interagire per scambiarsi informazioni, competenze e risorse. *Terzo*, i team sono definiti e rimangono relativamente stabili nel tempo: essere definiti significa che c'è una membership chiaramente identificabile e tutti sanno chi fa parte del team. *Quarto*, i membri del team hanno l'autorità di gestire il proprio lavoro e i processi interni. Infine, i team operano in un contesto sociale più ampio: i team non sono isole ma svolgono il proprio lavoro nell'ambito dell'organizzazione.

A differenza di un team, un working group è costituito da persone che imparano l'uno dall'altro e condividono idee, ma non sono interdipendenti e non lavorano per raggiungere un obiettivo condiviso. I working group condividono informazioni,

prospettive e punti di vista; prendono decisioni e aiutano le persone a fare il loro lavoro meglio, ma si focalizzano sugli obiettivi e responsabilità individuali.

Quindi una definizione che distingue un team da un semplice gruppo di individui con un compito comune è la seguente: un team è composto da un numero limitato di persone con abilità complementari, impegnate per un obiettivo comune, con un approccio che porta alla fiducia reciproca. Il cuore di questa definizione è che i team e le performance sono strettamente collegate⁸.

2.2 Dinamiche di un team di lavoro

Il movimento verso il lavoro in team è dovuto principalmente a due forze: è guidato dal bisogno di trovare un modo nuovo e più efficace di risolvere problemi più complessi ed è reso possibile dalla crescente capacità degli individui di collaborare quando incontrano problemi comuni.

Diversi fenomeni spiegano perché i team possono ottenere delle buone performance. Innanzitutto, uniscono abilità ed esperienze complementari che superano quelle di qualsiasi singolo individuo: questo vasto insieme di abilità e *know-how* permette al team di rispondere a diverse sfide come innovazione, qualità e servizio ai clienti.

A tal proposito si possono individuare tre categorie di abilità necessarie:

- *Esperienza tecnica o funzionale.* È necessario che siano presenti membri con le giuste competenze ed esperienze e, per essere più efficaci, è necessario che queste siano complementari.
- *Abilità di problem-solving e decision-making.* I teams devono essere capaci di identificare i problemi e le opportunità che incontrano, di valutare le opzioni che hanno per andare avanti, e infine di prendere le decisioni necessarie su come procedere.
- *Abilità interpersonali.* Una comprensione reciproca e gli obiettivi non possono sorgere senza una comunicazione efficace e costruttiva che dipende dalle abilità interpersonali, ovvero: assunzione dei rischi, critica positiva, obiettività, ascolto in

⁸ S. Santangelo, *Teamwork un approccio alternativo alla gestione del lavoro delle organizzazioni*, A. A. 2003-04, p. 6.

modo attivo, concedere il beneficio del dubbio, supporto e riconoscimento degli interessi e degli obiettivi altrui.

Un team non può essere avviato senza alcune abilità basilari, specialmente di tipo tecnico e funzionale; tuttavia, molte organizzazioni creano i team principalmente sulla base della compatibilità personale o della posizione formale ricoperta al loro interno dai membri. D'altra parte, un errore ugualmente comune è quello di sopravvalutare le abilità nella fase di selezione del team: tranne che per particolari abilità tecniche o funzionali, ciascun individuo ha le potenzialità per imparare ciò che è necessario. Quindi la sfida per ogni potenziale team risiede nel trovare il giusto equilibrio tra selezione e sviluppo come mezzo per costruire l'intero set di abilità necessarie per raggiungere con successo gli obiettivi⁹.

Inoltre, nello sviluppare insieme obiettivi chiari, i team stabiliscono sistemi di comunicazione che permettono di prendere decisioni in tempo reale. Infine, i team sono flessibili e rispondono ai cambiamenti dell'ambiente e della domanda e di conseguenza, possono adattare il proprio approccio alle nuove sfide con grande velocità, accuratezza ed efficacia.

2.3 Capacità di stare in un team di lavoro

I team devono sviluppare un approccio comune, ovvero un modo di lavorare per raggiungere gli obiettivi, che deve considerare l'aspetto economico, amministrativo e sociale. I membri che lo compongono devono essere d'accordo su chi deve fare particolari lavori, sugli orari, su particolari abilità da sviluppare e sul modo in cui il team prenderà le decisioni, compreso quando e come modificare l'approccio al lavoro. Spesso molti team sottovalutano l'aspetto interpersonale del lavoro con riguardo alla performance, ma per essere efficaci, i team devono avere sempre dei membri che assumono dei ruoli di leadership per interpretare i bisogni, supportare, integrare, ricordare e riassumere. Nei migliori team, ogni individuo assume differenti ruoli, in base alle situazioni. Ciascun individuo ha un ruolo e dei punti di forza e di debolezza che riflettono un insieme di *background*, talenti, personalità e pregiudizi; solo attraverso la scoperta e la conoscenza su come applicare queste

⁹ Cfr, *Ibidem*, p. 11.

risorse umane all'obiettivo comune, un gruppo di persone può svilupparsi e agire come un team. Alla base di queste lunghe, e a volte difficili interazioni, sta un processo volto alla costruzione dell'impegno in cui l'intero team esplora chi può svolgere meglio ciascun lavoro e come coordinare i ruoli di tutti gli individui. In effetti, si stabilisce un contratto sociale collegato agli obiettivi e che fa da guida al modo di lavorare insieme.

Promettendo di essere responsabile per gli obiettivi del team, ciascun componente guadagna il diritto di esprimere il proprio punto di vista sui vari aspetti degli sforzi fatti dal team. Molte persone si avvicinano ai teams con cautela in quanto l'individualismo li scoraggia dal porre il proprio destino nelle mani di altri. La fiducia reciproca nasce e si rinforza con il tempo e l'energia investiti nel pensare cosa il team vuole raggiungere e come. Quando delle persone lavorano realmente insieme verso un obiettivo comune, la fiducia e l'impegno vengono da soli. Invece i gruppi che mancano di fiducia reciproca riguardo la performance, non hanno individuato un obiettivo e un approccio comune che li sostenga come team¹⁰.

Grazie all'interdipendenza per mezzo della quale i membri acquisiscono la necessaria coscienza di dipendere gli uni dagli altri e maturano la capacità di sapersi relazionare identificandosi come insieme unico basato sulle differenze, è possibile il passaggio dall'interazione all'integrazione, facendo evolvere il gruppo in gruppo di lavoro. Così facendo gli individui possono accrescere la propria identità sviluppando la collaborazione, che definisce un'area di lavoro comune basata sulle relazioni di fiducia tra i vari componenti. La negoziazione infine, permette d'identificare il punto di vista di ciascun membro per mezzo del confronto con gli altri, rappresentando il processo centrale per la collaborazione¹¹.

2.4 Gestione del conflitto in un team di lavoro

I migliori team spendono una grande quantità di tempo e sforzo nell'esplorare, formulare e accordarsi su un obiettivo che appartiene loro sia individualmente che collettivamente. I gruppi che falliscono nel diventare team raramente sviluppano un

¹⁰ *Ibidem*, p. 12.

¹¹ G.P. Quaglino, S. Casagrande e A. Castellano, *Un modello di lettura della dinamica di gruppo. Una proposta di intervento nelle organizzazioni*, 1a edizione, Milano, Raffaello Cortina Editore, 1992, pp. 22-28.

obiettivo comune che fanno proprio e possono tradurre in risultati specifici e raggiungibili: per una ragione qualsiasi (non si focalizzano sulla performance, c'è mancanza di sforzi o di leadership...) non riescono ad aspirare a qualcosa di concreto. Gli elementi che rendono un obiettivo così importante sono innanzitutto il fatto di nascere dallo sforzo di collaborazione del team, quindi di ispirare allo stesso tempo orgoglio e responsabilità. In secondo luogo, a causa delle intense discussioni che lo precedono, lo stesso obiettivo conduce a una serie di significati che indicano al team cosa fare, soprattutto per raggiungere i propri traguardi. Infine, gli obiettivi danno al team un'identità che va oltre la somma di quelle degli individui coinvolti e che rende i conflitti costruttivi, dando degli standard sulla base dei quali risolvere gli scontri tra gli interessi individuali e quelli del team.

Trasformare le direttive provenienti dal contesto più ampio in obiettivi di performance specifici e misurabili è di sicuro il primo passo che un team deve compiere per formulare un obiettivo comune chiaro per tutti i suoi membri. Gli obiettivi specifici danno una direzione chiara e tangibile per diversi motivi: definiscono un prodotto del team che è diverso sia dalla *mission* organizzativa sia dall'unione degli obiettivi individuali. Per essere efficaci, questi prodotti devono ricevere lo stesso contributo da tutti i membri del team affinché possano apportare reale valore all'impresa. Inoltre, la specificità degli obiettivi di performance facilita all'interno del team una comunicazione chiara e dei conflitti costruttivi: la chiarezza dell'obiettivo porta il team a concentrarsi su ciò che bisogna fare per raggiungerlo, o, in alternativa, a considerare seriamente se l'obiettivo deve essere modificato. Ancora, la raggiungibilità dell'obiettivo aiuta il team a rimanere focalizzato sull'ottenimento del risultato. Gli obiettivi specifici, dovrebbero aiutare il team a ottenere piccole vittorie nel tentativo di raggiungere l'obiettivo finale: le piccole vittorie sono importantissime per rafforzare l'impegno del team e superare gli ostacoli che inevitabilmente si incontrano. Infine gli obiettivi di performance spingono i team a impegnarsi per fare la differenza.

Ciascuno di noi accetta di mettere in discussione ciò che fa, ma non ciò che è.

Una regola di base nella comunicazione che si istaura con il gruppo e che si cerca di sviluppare all'interno del gruppo è quella di riuscire a trasferire la discussione, il dibattito, eventualmente il conflitto, dalle persone alle idee, vale a dire dai soggetti

in gioco agli oggetti in gioco. Ciò che appare certo è che un gruppo maturo è conflittuale su idee, programmi, azioni e collaborativo tra le persone. Al contrario un gruppo immaturo è compiacente sulle azioni, idee, programmi e conflittuale tra le persone¹².

In altre parole si tratta di non entrare nella logica della guerra aperta, in cui alla fine c'è necessariamente un vincitore e un vinto. Se vi è contrasto di opinioni è doveroso chiarire, ma è inutile accanirsi a livello di spiegazioni finalizzate a dimostrare che “la mia soluzione è migliore della tua”.

CAPITOLO 3° - CENTRO CONGRESSI E RAPPRESENTANZA VILLA MONDRAGONE: team working tra coinvolgimento, motivazione e soddisfazione lavorativa

3.1 Premessa

Nel corso della mia esperienza lavorativa all'interno del Centro Congressi e Rappresentanza Villa Mondragone, iniziata circa dieci anni fa, ha suscitato in me un interesse particolare verso i problemi organizzativi, la gestione delle risorse umane e la motivazione del personale tentando di prendere in considerazione le interdipendenze tra questi diversi aspetti.

Nello specifico, la pratica professionale in questione mi ha permesso di maturare una certa capacità di guardare il mondo lavorativo focalizzando l'attenzione sull'importanza sociale attribuita al gruppo e al funzionamento dello stesso, cercando di coglierne aspetti diversi come il modo di discutere e di decidere, di comunicare, il clima percepito e l'assegnazione dei ruoli lavorativi. Pertanto, anche alla luce di quanto riportato in questa tesi, posso affermare con convinzione che una maggiore attenzione e consapevolezza dei vissuti emotivi e cognitivi della vita di un gruppo di lavoro non solo favorisce la crescita personale e professionale dei suoi membri, ma spesso incide positivamente sull'intera organizzazione lavorativa¹³.

¹² F. Lertova, *Il gruppo di volontariato: istruzioni per l'uso*, Genova, CELIVO, 2009, P. 23.

¹³ P. Scalari, *Alchimie emotive e cognitive nel gruppo di lavoro*, 2001, p. 53.

La questione attorno agli aspetti relazionali maggiormente soddisfacenti all'interno del gruppo di lavoro, per una buona parte dei casi riguarda le interazioni con altri colleghi come ad esempio i rapporti interpersonali, l'amicizia, la stima e i rapporti extra professionali. Altri casi riguardano la collaborazione, il momento della pausa pranzo vissuta insieme ai colleghi di lavoro, durante la quale è possibile creare un ambiente più familiare ed instaurare quei rapporti di intesa che possono essere utili per riuscire ad affrontare le insidie del lavoro quotidiano. Di contro, problematicità nei rapporti interpersonali possono sorgere quando per esempio nella risoluzione di una problematica nell'ambito di un *brainstorming* vengono presentati suggerimenti, idee e consigli che non vengono accettati dal team leader o da chi deve prendere la decisione.

3.2 La relazione tra coinvolgimento, efficienza e soddisfazione nel teamwork

La Villa cinquecentesca, edificata dal cardinale Altemps sui resti romani della villa dei Quintili, è oggi sede congressuale e di rappresentanza dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"; ospita convegni nazionali ed internazionali, corsi di formazione, scuole estive e corsi di eccellenza da parte di enti pubblici e strutture private. La Villa è a disposizione anche come location per eventi commerciali e di promotion aziendali, servizi fotografici, visite guidate, concerti, mostre e set cinematografici.

L'organizzazione e la conduzione della struttura, che presenta ambienti interni ed esterni di straordinario interesse artistico–architettonico è gestita da un numero ristrettissimo di dipendenti pubblici che hanno improntato il rapporto lavorativo su elementi di cooperazione, democraticità, coinvolgimento, creatività, intesa e buona armonia.

Sicuramente le dimensioni ridotte del team in questione rappresentano per alcuni aspetti un vantaggio organizzativo, mentre forse, un ampio numero di persone avrebbe creato problemi di interazione. Dieci persone hanno molte più probabilità di cinquanta di lavorare insieme con successo e di andare oltre le differenze individuali, funzionali e di gerarchia, per arrivare ad un obiettivo comune e condividere la responsabilità del risultato.

Fare gruppo e lavorare in gruppo oggi giorno è una consuetudine nella vita di molti di noi tuttavia lavorare insieme spesso non è facile e talvolta rappresenta una vera e propria sfida.

Ogni membro del team del Centro Congressi contribuisce con la propria parte di impegno, collaborazione, partecipazione e motivazione, alla realizzazione di un risultato comune. Il clima instaurato all'interno del team nel corso degli anni, basato su un buon equilibrio relazionale, produce fenomeni positivi come per esempio l'apertura, la tolleranza e l'aiuto reciproco. Indicatori di un buon clima lavorativo e che ritroviamo anche all'interno del team in questione sono: il sostegno (inteso come la possibilità di ricevere aiuto nell'agire professionale da tutti i membri del gruppo), il calore (che esprime la qualità delle relazioni presenti tra i membri del gruppo), l'apertura (riferimento all'opportunità di esprimere le proprie idee), il feedback (possibilità di effettuare un riscontro rispetto alle idee espresse dagli altri), il riconoscimento dei ruoli (il modo in cui vengono sentite le differenze tra i membri del gruppo)¹⁴.

Il team è riuscito a trovare la strada giusta per operare insieme, costruendo una buona relazione, lavorando e collaborando reciprocamente. Naturalmente, in passato è accaduto che l'ingresso e/o l'uscita di nuovi membri, abbia generato confusione e portato ad una destabilizzazione generale non priva di conflitti.

Di fatto, nel particolare ambito delle risorse umane, ed in riferimento ai componenti dell'organizzazione, le trasformazioni formali e strutturali devono essere sempre accompagnate dalla ricerca di un nuovo equilibrio. L'organizzazione può vivere il cambiamento solo se con essa mutano le stesse persone che ne costituiscono il fondamento; cambiare è difficile, significa modificare delle regole già acquisite con il pericolo di minare alla base equilibri preesistenti e richiede di intervenire non solo sugli aspetti più superficiali ma anche su quelli meno visibili della realtà organizzativa. Il cambiamento è anche difficile da gestire, soprattutto se non viene creata un'azione in grado di supportare il consolidamento di nuovi equilibri: il tentativo di rinnovamento viene infatti precluso se non si riesce ad agire sul clima e sulla cultura aziendale. Il

¹⁴ F. Bianco, *Siamo un gruppo di lavoro o lavoriamo in gruppo?*, *Analisi degli aspetti di funzionamento di un' équipe*, A. A 2014-2015, p. 12.

problema è dunque agire sulla persona modificando il modo di “pensare l’organizzazione”¹⁵.

Tuttavia, il team ha saputo concentrarsi sugli obiettivi e riconoscersi nei risultati trasformando i momenti di tensione in opportunità di crescita ed esperienza, contrapponendoli ad un clima negativo caratterizzato da fenomeni di chiusura, rivalità e formazione di sottogruppi chiusi.

Un gruppo efficace ed efficiente normalmente riesce a soddisfare i due aspetti fondamentali che ne caratterizzano l’esistenza: uno relativo al prodotto, cioè realizzare il proprio compito e ottenere i risultati attesi ottimizzando l’uso delle risorse, non solo quelle economiche, ma anche ad esempio quelle di tempo e di energie motivazionali dei membri; un altro relativo al processo, cioè dar vita ad un modo di stare e lavorare insieme capace di soddisfare le persone che ne sono coinvolte, capace di rispondere alle loro aspettative e ai loro bisogni, capace di fornire riconoscimento, alimentare motivazione e senso di appartenenza.

Quindi il team deve essere anche soddisfatto. Un team soddisfatto è un gruppo che valuta positivamente il processo vissuto, che sente all’interno di quest’ultimo riconosciuti e appagati i propri bisogni e le proprie aspirazioni.

Secondo Locke (1967) la soddisfazione lavorativa è un sentimento di piacevolezza derivante dalla percezione che l’attività professionale svolta, consente di soddisfare importanti valori personali connessi al lavoro. Avallone (1997) individua tre dimensioni alle quali si riconducono le componenti principali della soddisfazione lavorativa e cioè: i valori personali connessi al lavoro, l’importanza attribuita a questo e la percezione.

La soddisfazione lavorativa è certamente un aspetto fondamentale nella gestione delle risorse umane in quanto, se sperimentata, facilita il raggiungimento degli obiettivi aziendali e contribuisce ad innescare processi virtuosi di generazione di valore. Essa può essere considerata come un indicatore di appagamento e di apprezzamento che gli individui utilizzano per segnalare la qualità delle loro relazioni con l’organizzazione; essa si riferisce al grado di appagamento relativo alla situazione lavorativa dell’individuo dovuta alla soddisfazione di un bisogno,

¹⁵ *Ibidem*, p.63.

al raggiungimento di un obiettivo precedentemente individuato (in ciò si richiama la teoria di Maslow).

La non soddisfazione, o l'insoddisfazione, è da tenere costantemente sotto controllo perché pregiudica l'ottenimento dei risultati sperati. Necessario è quindi monitorarne le possibili cause. Esse sono riconducibili a tre categorie principali:

- una prima fonte di insoddisfazione si riferisce al contenuto del lavoro, alla natura del compito, alle sue concrete modalità di svolgimento e all'ambiente fisico in cui esso si svolge;
- una seconda categoria si riferisce invece all'ambiente sociale nel quale il lavoratore opera e alla dinamica dei ruoli organizzativi;
- la terza categoria di fonti di insoddisfazione è invece legata a variabili legate alle differenze individuali¹⁶.

A questo punto possiamo affermare che se il clima è una percezione sviluppata principalmente a livello di gruppo, la soddisfazione è maturata a livello puramente individuale. Inoltre, se il clima è una caratteristica dell'organizzazione presente nelle descrizioni dei membri, la soddisfazione è una risposta affettiva degli individui che si presenta nelle valutazioni soggettive del lavoro.

La soddisfazione dell'organizzatore dell'evento e dei suoi ospiti, costituisce lo scopo principale sul quale si basa l'agire del team del Centro Congressi che risulta condiviso e perseguibile da parte di tutti i membri. La presenza di aspetti positivi quali l'apertura, la tolleranza e l'aiuto reciproco rappresentano una possibilità di cambiamento e crescita per il team stesso.

Uno dei primi contributi sull'*employee engagement* appartiene a Khan il quale lo definisce come "l'attaccamento dei membri di un'organizzazione al proprio ruolo lavorativo, al proprio lavoro; nell'*engagement* le persone si impegnano ed esprimono loro stesse fisicamente, cognitivamente ed emotivamente durante il lavoro"¹⁷. Secondo l'autore questo significa che per essere *engaged* i lavoratori hanno bisogno di essere coinvolti dal punto di vista sia cognitivo che emotivo e fisico nello svolgimento delle attività previste dal proprio ruolo, così che essi possano dimostrare il loro impegno profondo verso le imprese in cui lavorano e di

¹⁶ V. Formisano, *Analisi del clima organizzativo: il caso di un istituto di credito*, Minerva Bancaria, N. 1-2/2009

¹⁷ W. A. KHAN, *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, Academy of Management Journal [online], 1990, p. 694.

cui si sentono parte e possano esprimere la propria identità e i propri pensieri e sentimenti.

Le imprese riconoscono di avere bisogno di persone totalmente coinvolte nel proprio lavoro, che si sentano parte dell'organizzazione, che siano pronte a dedicarsi ad essa al massimo delle loro potenzialità e a impegnarsi nella riuscita degli obiettivi organizzativi: solo intraprendendo questa via possono sperare di ottenere miglioramenti in termini di innovazione, produttività e performance. A questo proposito, molti studi hanno infatti dimostrato come elevati livelli di coinvolgimento dei lavoratori permettano all'organizzazione di non perdere i propri talenti, favoriscano la fedeltà dei clienti, migliorino le performance ed accrescano il valore delle imprese agli occhi degli stakeholder.

Ritornando al team preso in analisi nel presente lavoro, posso affermare che gli elementi più rilevanti che lo caratterizzano sono proprio la soddisfazione, la motivazione ed il coinvolgimento che, se costantemente presenti in tutti i contesti lavorativi condurrebbero sicuramente alla massimizzazione delle prestazioni e dei risultati in termini di produttività e successo dell'azienda.

CONCLUSIONI

Quando le persone lavorano con passione e sono profondamente legate all'impresa, in altre parole quando si dedicano in primo luogo al lavoro e al contesto organizzativo, esse si possono ritenere *engaged*. Sono proprio questi i lavoratori che spingono l'impresa verso il continuo miglioramento e l'innovazione, tramite il loro impegno costante nel cercare di potenziare e perfezionare le loro performance per far sì che vengano raggiunti gli obiettivi organizzativi.

I lavoratori investono energie cognitive, emotive e fisiche nel lavoro e la percezione del ritorno di questo investimento rappresenta proprio la "significatività psicologica": in altre parole, essa è la consapevolezza del contributo del proprio lavoro nel perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione. In particolare, questa condizione psicologica si presenta quando le persone si trovano a svolgere attività lavorative varie, creative e

caratterizzate da un certo grado di autonomia e da procedure e obiettivi chiaramente delineati. Inoltre, la “significatività psicologica” è maggiormente intensa quando i lavoratori rivestono ruoli formali che offrono uno status, un’immagine di sé stessi e un’influenza allettanti, poiché ricoprendo una posizione di valore si sentono più importanti e necessari per le imprese; quando le persone intrattengono con i colleghi e i clienti interazioni interpersonali, avendo così la percezione di essere apprezzati e valorizzati.

In passato, mi è stato detto che in ambito lavorativo “...siamo tutti utili ma nessuno indispensabile”, tuttavia alla luce della mia esperienza lavorativa, un team, come quello attualmente presente all’interno del Centro Congressi, che raggiunge equilibrio, pacifica convivenza, senno e buonsenso, a mio modo di vedere, non è facilmente sostituibile. È un team ormai avviato che ha saputo creare un ambiente sereno, aperto al confronto dove è presente la più assoluta condivisione di informazioni, conoscenze e risultati.

BIBLIOGRAFIA

AVALLONE F., BONARETTI M. (a cura di) (2003), *Benessere Organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino Editore, Roma, 2003

BIANCO F., *Siamo un gruppo di lavoro o lavoriamo in gruppo?*, *Analisi degli aspetti di funzionamento di un' équipe*, A. A 2014-2015

CROCI G., *La valorizzazione delle risorse umane tra clima organizzativo e motivazione*, Giornate didattico-formative per responsabili della gestione delle strutture universitarie, Venezia, 2005

DE ROSA D., *La valorizzazione delle risorse umane come chiave del successo nelle imprese turistico congressuali*, A.A. 2010-11

FORMISANO V., *Analisi del clima organizzativo: il caso di un istituto di credito*, Minerva Bancaria, N. 1-2/2000

FRIEDLANDER F. E MARGULIS N., *Multiple impacts of organizational climate and individual value system upon satisfaction*, *Personal Psychology*, n. 22, 1969

KHAN W. A., *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, *Academy of Management Journal* [online], 1990

LERTOVA F., *Il gruppo di volontariato: istruzioni per l'uso*, Genova, CELIVO, 2009

QUAGLINO G.P., CASAGRANDE S. E CASTELLANO A., *Un modello di lettura della dinamica di gruppo. Una proposta di intervento nelle organizzazioni*, 1a edizione, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1992

SANTANGELO S., *Teamwork un approccio alternativo alla gestione del lavoro delle organizzazioni*, A. A. 2003-04

SCALARI P., *Alchimie emotive e cognitive nel gruppo di lavoro*, 2001

SOZZA M., *Motivazione e performance nelle organizzazioni*, A. A. 2014-15