
**Percorso
mentorship
Start Cup Lazio
*2017***

**Problematiche organizzative e di
gestione del personale nelle start-up**

Lucia Marchegiani

17 Luglio 2017



Cosa porta un'impresa al successo?



La competitività



la competitività è raggiunta quando l'impresa formula ed implementa con successo una strategia che crea valore.



Le forze interne all'impresa

La visione basata su risorse e competenze

Analisi delle risorse e competenze

Resource-Based View

quello che l'impresa ha a disposizione (risorse) e quello che l'impresa sa fare (competenze)



L'analisi strategica degli anni '80 si è concentrata quasi esclusivamente sul rapporto tra l'impresa ed il suo ambiente esterno (5 forze competitive di Porter)

L'analisi delle risorse

Esistono due livelli di analisi delle risorse

1. Singola risorsa

2. Combinazione di risorse per la creazione di competenze



Tipologie di risorse

Risorse Tangibili

- Finanziarie
- Fisiche

Risorse Intangibili

- Tecnologiche
- Reputazione
- Conoscenza
- Relazionali

Risorse Umane

Le Risorse Tangibili



Risorse Finanziarie

la capacità di indebitamento dell'impresa e di autofinanziamento determinano la capacità di investimento e di recupero ciclico delle risorse. Indicatori chiave: rapporto di indebitamento, rapporto flusso di cassa netto/investimenti,

classificazione dei titoli emessi.



Risorse Fisiche

asset tangibili di proprietà, usati nella produzione e nell'amministrazione delle risorse tangibili (es: materie prime, impianti, dimensioni, localizzazione, ecc.).

Le Risorse Tangibili

Sono quelle più semplici da valutare e spesso sono le uniche che figurano in bilancio

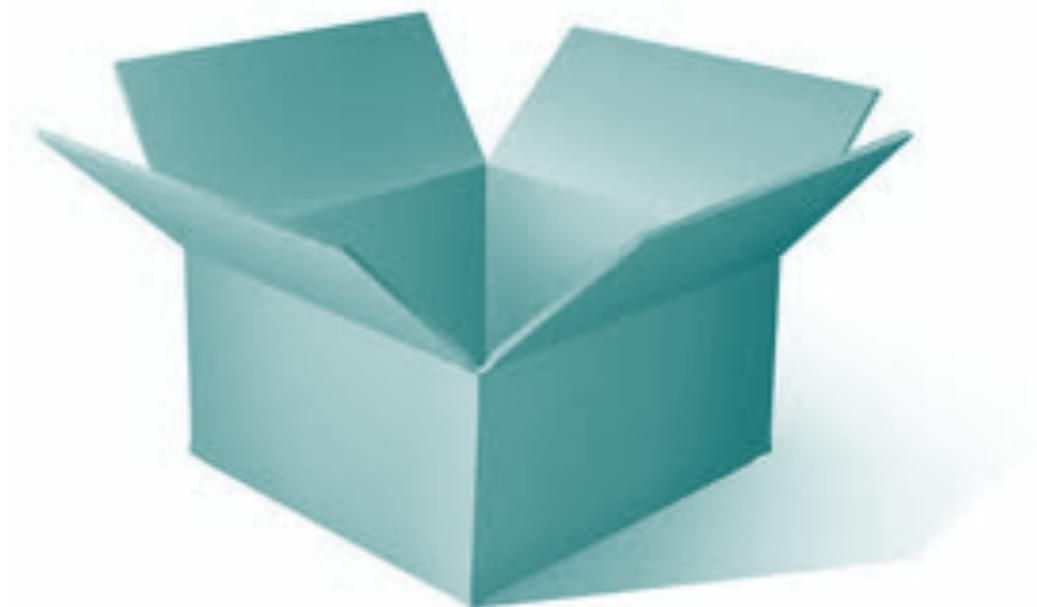
Sono facilmente riproducibili e quindi poco utili al vantaggio competitivo



Le Risorse Intangibili (1/4)

Contribuiscono in misura rilevante al raggiungimento del vantaggio competitivo

A differenza di quelle tangibili, non diminuiscono di valore con l'uso



Le Risorse Intangibili



RISORSE TECNOLOGICHE

Knowledge generato dalla R&S e protetto da brevetti, licenze, diritti di autore, segreti tecnologici e processi di proprietà, laboratori di ricerca e personale dedicato



RISORSA REPUTAZIONE

A LIVELLO DI PRODOTTO: fiducia nel marchio generata da relazioni consolidate, qualità, affidabilità

A LIVELLO CORPORATE:
immagine globale dell'impresa (e.g. qualità del management, dei prodotti e dei servizi; capacità di innovazione; solidità dei risultati)

Le Risorse Intangibili



RISORSA CONOSCENZA

CONOSCENZA SUPERFICIALE: schemi cognitivi, codificati e routinari

- È fonte di efficienza gestionale;
- Determina un linguaggio comune e, quindi, favorisce la comunicazione interna;
- Sviluppa comportamenti uniformi e riduce i fattori di destabilizzazione interna.

CONOSCENZA PROFONDA: “saper fare” dell’impresa che attua il rinnovamento della conoscenza superficiale.

È la fonte primaria dei comportamenti aziendali e condizione attraverso cui l’impresa apprende da situazioni “nuove”.



RISORSA RELAZIONE

Il valore creato dall’impresa deriva concretamente dal modo in cui l’impresa realizza determinate attività, ma trova la sua origine nelle relazioni che l’impresa stabilisce all’interno e all’esterno e nelle risorse che riesce a trarre da tali relazioni

Il capitale sociale (risorsa intangibile) si riferisce all’insieme delle relazioni che un’impresa può intrattenere con ambiente esterno e che permettono di

creare valore

Le risorse umane

Knowledge e le esperienze dell' imprenditore, degli impiegati e dei manager

- la lealtà dei dipendenti
- disponibilità ad adattarsi ed a relazionarsi con soggetti esterni
- tasso di turnover del personale, ecc.



Comportamento organizzativo

- Il primario ambito di indagine dei studi di Comportamento Organizzativo concerne l'individuazione di fattori (*attitudini, comportamenti individuali e di gruppo...*) che possono influenzare la **performance lavorativa individuale** ed il **commitment organizzativo**.
- Uno dei filoni di studi più ricchi è quello fondato sulla psicologia sociale empirica e sperimentale che afferma la possibilità di arrivare alla **formulazione di leggi universali** anche nel campo dei fenomeni sociali, a partire dall'osservabilità e misurabilità dei comportamenti umani.
- Principali metodi di indagine : meta-analisi, studi sul campo, studi di laboratorio, indagine campionaria e studio di caso.

Comportamento Organizzativo e GSRU

- Il **Comportamento Organizzativo** studia come le persone agiscono e reagiscono all'interno di un'organizzazione
- **La Gestione delle Risorse Umane** acquisisce le teorie e i principi studiati nel campo del Comportamento Organizzativo ed esplora le applicazioni pratiche di questi principi nelle organizzazioni.

Gruppi e Team

Definizioni

- Il gruppo è un sistema dinamico i cui membri condividono un unico destino, nonché il raggiungimento di uno stesso scopo non in modo autonomo ma attraverso l'interazione e lo scambio reciproco sviluppando un'identità collettiva
(Kurt Lewin)
- Un gruppo è un insieme di individui che interagiscono tra loro in modo reciproco sulla base della condivisione di interessi e scopi comuni, di caratteristiche e regole, sviluppando ruoli e relazioni interne
(Tosi, Pilati, 2008)

Diversi tipi di gruppi

- Gruppi primari (*es. famiglia*) vs gruppi secondari (*es. gruppo di studio, team di progetto*)
- Gruppi formali vs gruppi informali
- Gruppi temporanei vs gruppi permanenti
- Team consultivi, team di progetto, team di produzione □ → focus sugli obiettivi assegnati

Perchè si formano gruppi?

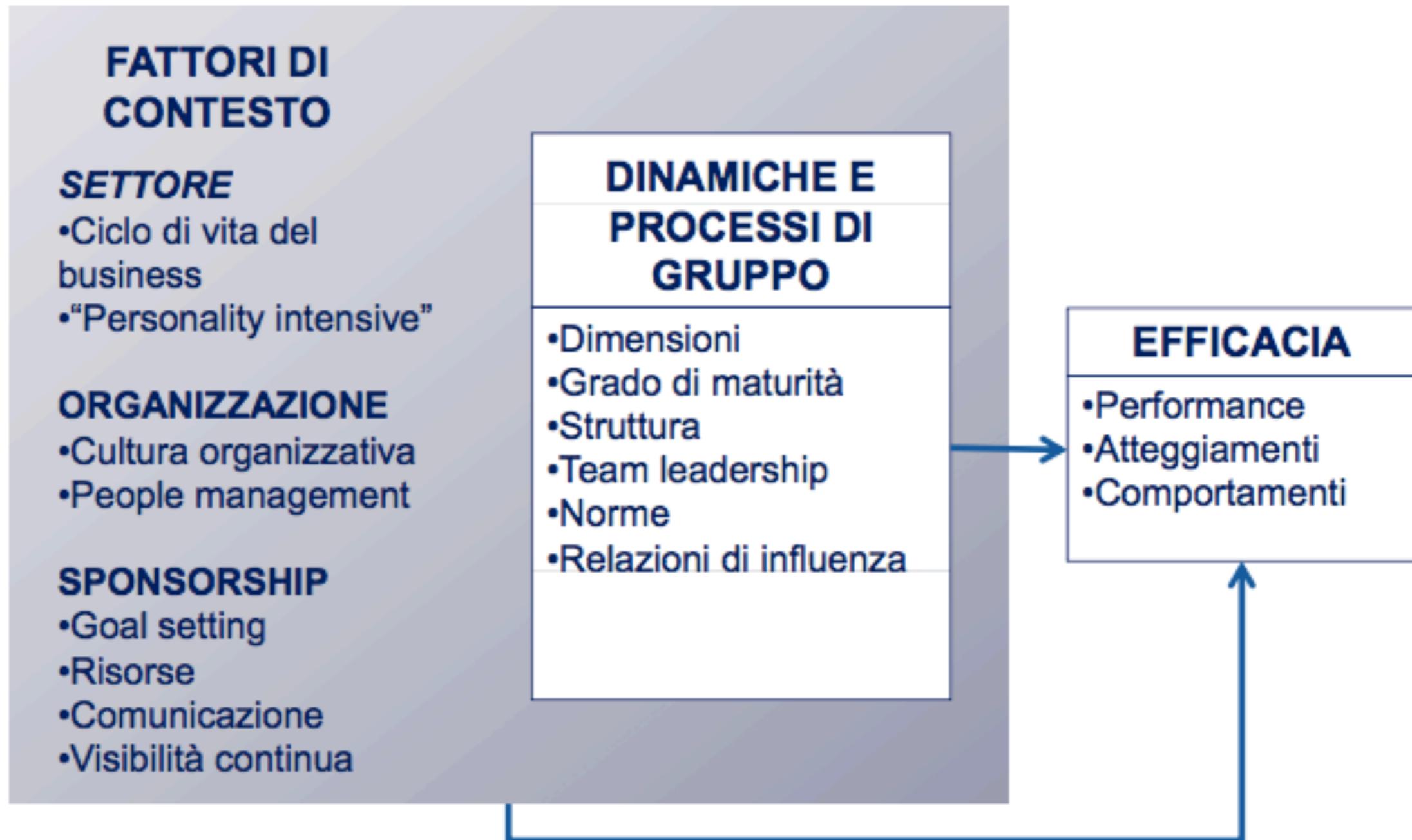


I gruppi soddisfano funzioni individuali

Perchè si formano gruppi?

- Portare a termini compiti complessi e interdipendenti che vanno oltre le capacità degli individui
- Fornire un meccanismo di problem-solving per problemi complessi che richiedono varie informazioni e valutazioni
- Mettere in atto decisioni complesse
- Generare idee e soluzioni originali o creative
- Coordinare attività interfunzionali
- Gestire problemi che coinvolgono una molteplicità di attori
- Curare la socializzazione e formare i nuovi arrivati

Condizioni di efficacia del lavoro di gruppo



Dimensioni

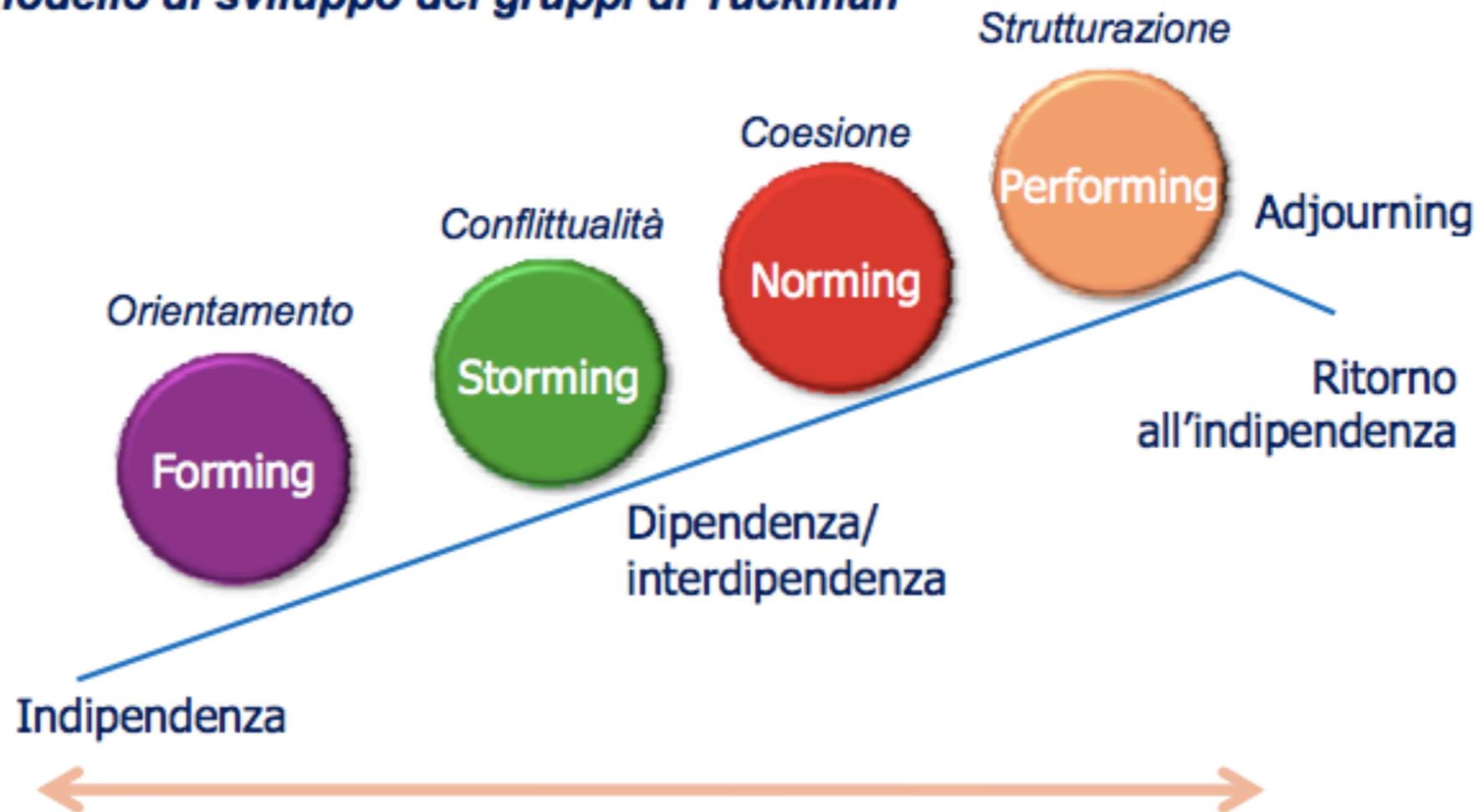
- **Diade:** richiede una elevata capacità dei membri di gestire il disaccordo, limita la libertà di espressione
- **Triade:** tendenzialmente instabile perchè si presta a giochi di potere e coalizioni
- **Piccolo gruppo** (almeno 4 membri)
 - <5 se l'obiettivo è prendere decisioni di qualità
 - > 5 Se l'obiettivo è generare idee creative, favorire la socializzazione, comunicare politiche

Al crescere delle dimensioni

- Diminuiscono le opportunità di partecipare
- Diminuisce la coesione di gruppo
- Diminuisce la soddisfazione
- Aumenta il grado di formalizzazione
- I leader tendono a diventare più direttivi

Il grado di maturità

Il modello di sviluppo dei gruppi di Tuckman



| | <i>Immaturità</i> | | <i>Maturità</i> | | |
|-----------------------------|----------------------|--|---|--|---|
| Problemi individuali | "Come mi inserisco?" | "Qual è il mio ruolo?" | "Che cosa si aspettano gli altri da me?" | "Come posso rivestire al meglio il mio ruolo?" | "Che cosa accadrà dopo?" |
| Problemi di gruppo | "Perché siamo qui?" | "Perché stiamo litigando su chi debba avere il controllo della situazione e su chi debba fare cosa?" | "Possiamo essere d'accordo sui ruoli e sul lavoro come team?" | "Siamo in grado di svolgere il lavoro in modo adeguato?" | "Possiamo aiutare i partecipanti a lasciare il gruppo?" |

Dal gruppo al team

- I team sono gruppi maturati fino alla fase di *performing* ma che non sono precipitati nella decadenza
- L'essenza di un team è l'impegno comune ..
Diventano una potente unità di performance collettiva” (Katzenbach and Smith)
- 2-25 membri, team efficaci < 10 membri

La struttura

Funzioni: *attività svolte dal gruppo*



Ruoli: *reciproche aspettative di comportamento che i membri del team sviluppano e si comunicano*

L'efficacia del gruppo dipende sia da una corretta progettazione delle funzioni e dei ruoli sia da un loro adeguato sviluppo

Ruoli orientati al compito

- **Iniziatore** suggerisce nuovi obiettivi o idee
- **Informatore** porta e gestisce informazioni per capire i ruoli chiave
- **Ricercatore/portatore di opinioni** chiarisce le opinioni
- **Elaboratore** promuove la comprensione con esempi
- **Coordinatore** riunisce idee
- **Guida** orienta il gruppo ai suoi obiettivi
- **Valutatore** valuta i risultati
- **Stimolatore** motiva il gruppo
- **Tecnico procedurale** esegue i compiti di routine
- **Segretario** gestisce la memoria di gruppo

Ruoli orientati al mantenimento

- **Sostenitore** sostiene solidarietà
- **Armonizzatore** media i conflitti, anche con umorismo
- **Mediatore** aiuta a trovare la via di mezzo per la risoluzione dei conflitti
- **Definitore** di standard valuta la qualità dei processi
- **Commentatore** registra e commenta le dinamiche di gruppo
- **Seguace** ha un ruolo più passivo

Workout

- Provate ad attribuire i diversi ruoli ai membri del vostro team



Problemi? Tensioni di ruolo?

- **Sovraccarico di ruolo** l'aspettativa degli altri supera le proprie abilità
- **Ambiguità di ruolo** le aspettative degli altri sono semplicemente sconosciute
- **Distorsione del ruolo:** alterazione della comunicazione e percezione del ruolo
- **Conflitto di ruolo** gli altri membri dell'organizzazione hanno delle aspettative in conflitto o incoerenti



Condizioni di efficacia del team

1. Scopo chiaro La visione, la missione, l'obiettivo o compito del team è stato definito e accettato da ciascun membro. Esiste un piano d'azione
2. Informalità L'atmosfera è tendenzialmente informale, gradevole e rilassata. Non si notano tensioni palesi o segni di noia.
3. Partecipazione La discussione è accesa e tutti sono invitati a partecipare.
4. Ascolto I membri ricorrono a efficaci tecniche di ascolto come il porre domande, parafrasare e riassumere al fine di trovare nuove idee.
5. Disaccordo civile Vi è disaccordo, ma il team è a proprio agio e non dà segno di voler evitare, appianare o eliminare il conflitto.
6. Decisioni consensuali Per le decisioni importanti l'obiettivo è rilevante, ma non necessariamente un accordo unanime raggiunto tramite la discussione aperta delle idee di ciascuno membro, l'elusione di una votazione formale o i facili compromessi.
7. Comunicazione aperta I membri del team si sentono liberi di esprimere i loro pareri sui compiti da svolgere nonché sull'operato del **gruppo**. Esistono pochi obiettivi occulti. La comunicazione ha luogo al di fuori delle riunioni

Condizioni di efficacia del team

- | | |
|--|---|
| 8. Ruoli chiari e assegnazione dei compiti | Vi sono chiare aspettative sui ruoli ricoperti da ciascun membro del gruppo . Quando si agisce le assegnazioni sono chiare, accettate e portate a termine. Vi è un'equa distribuzione del lavoro tra i membri del team |
| 9. Leadership condivisa | Mentre il team dispone di un leader formale, le funzioni di leadership variano da un momento all'altro a seconda delle circostanze, delle necessità del gruppo e dalle capacità dei membri. Il leader formale assume il comportamento appropriato e aiuta a stabilire norme positive |
| 10. Relazioni esterne | Il team trascorre del tempo sviluppando relazioni chiave con elementi esterni al team, mobilitando risorse e costruendo credibilità con importanti attori in altre parti dell'organizzazione |
| 11. Diversità di stile | Il team è caratterizzato da una vasta gamma di tipi di teamplayer, inclusi i membri che pongono l'attenzione al compito, all'obiettivo, al processo e a domande che riguardano il funzionamento del team |
| 12. Auto-valutazione | Con scadenza periodica il team si ferma a esaminare la qualità del suo funzionamento e quali elementi potrebbero interferire con la sua efficacia |

Fonte: G.M. Parker, *Team Players and Teamwork: The New Competitive Business Strategy* (San Francisco: Jossey-Bass, 1990), tabella 2, p. 33. Copyright © 1990 Jossey-Bass Inc. Ristampa per concessione di John Wiley & Sons, Inc.

Approccio per competenze

- Diverse visioni!
- Mainstream → competenze nel ruolo (visione funzionalista)
- Conoscenze ed esperienze
- Skill (Abilità)
- Capacità (Attitudini)
- Tratti
- Valori/Motivi

Metafora dell'iceberg

L'iceberg delle competenze



Team leader

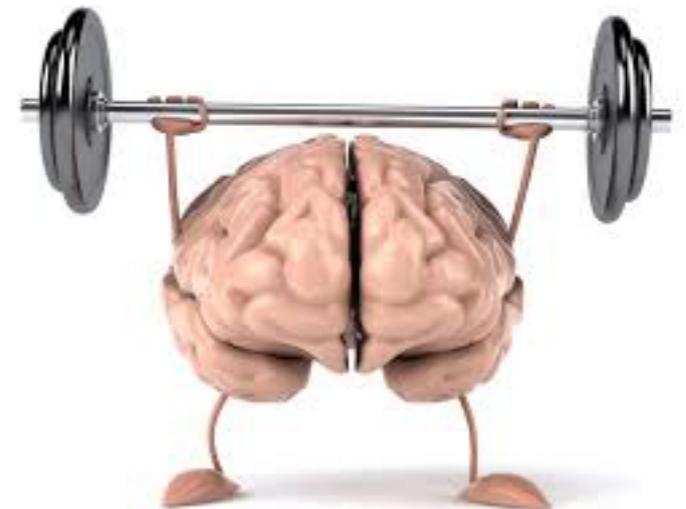
- generalmente è privo di autorità legittima formale
- è legittimato dalla responsabilità attribuitagli dall'interno e/o dall'esterno del gruppo
- esercita un'autorità basata sulle competenze
- deve assumere uno stile di direzione orientato alle relazioni sociali
- deve essere caratterizzato da “intelligenza sociale”
capacità di sviluppare relazioni; risolvere conflitti e negoziare soluzioni; effettuare analisi sociale; organizzare gruppi; riconoscere e gestire le proprie emozioni

Modelli decisionali di gruppo

- **Consenso:** situazione in cui tutti i membri di un gruppo sostengono una decisione.
- **Brainstorming:** tecnica utilizzata per aiutare i gruppi nella generazione di molteplici idee e alternative volte a risolvere i problemi.
- **Tecnica del nominal group:** processo che aiuta i gruppi a generare idee e valutare e selezionare le varie alternative.
- **Tecnica Delphi:** processo applicato alla comunicazione di gruppo durante il quale esperti, anche geograficamente distanti, generano idee o esprimono giudizi in forma anonima.
- **Processo decisionale assistito dal computer:** ridurre le difficoltà che ostacolano il raggiungimento di un accordo, tramite la raccolta di più informazioni in un lasso di tempo inferiore

Workout

- Decisione individuale vs. collettiva



Pro e contro

Vantaggi

- **Maggiori conoscenze**
- **Prospettive differenti.**
- **Maggiore comprensione.**
- **Maggiore accettazione.**
- **Luogo di formazione**

Svantaggi

- **Pressione sociale.**
- **Groupthink.**
- **Supremazia di una piccola ma accesa minoranza.**
- **Scambio di voti.**
- **Spostamento dell'obiettivo.**
- **Ritardo nella decisione.**
- **Blocco decisionale**

Meccanismi di influenza sociale

- Influenza sociale: processo attraverso cui si cerca di ottenere intenzionalmente acquiescenza dagli altri
- il comportamento o le caratteristiche di una persona hanno un impatto sul comportamento o le caratteristiche di un'altra
- La sola presenza degli altri può favorire un miglioramento (*facilitazione sociale*) o peggioramento (*inibizione sociale*) nella performance
- Effetti positivi
 - Cittadinanza organizzativa
- Effetti negativi:
 - Conformismo
 - Groupthink
 - Inerzia sociale (Social loafing)

Conformismo

- Quando gli individui apprendono che la maggior parte dei membri del gruppo al quale appartengono hanno un'opinione differente dalla loro, cambiano idea?
- Solomon Asch (1952) voleva dimostrare che se un soggetto si trova in presenza di una realtà oggettiva, non dovrebbe avere bisogno degli altri per farsi un'opinione
- <https://www.youtube.com/watch?v=hNqyG3u0Lao>

Groupthink

Sintomi del Groupthink

- Invulnerabilità
- Moralità scadente
- Razionalizzazione
- Visione stereotipata degli esterni al gruppo
- Auto-censura
- Sovrastima del grado di consenso
- Peer pressure
- Filtri all'informazione



Difetti della decisione di gruppo

- 1) Poche alternative
- 2) Nessun riesame delle alternative preferite
- 3) Nessun riesame delle alternative escluse
- 4) Rifiuto delle opinioni di esperti
- 5) Selezione preconcetta di nuove informazioni
- 6) Nessun piano contingente

Inerzia sociale

- riduzione dell'impegno individuale al crescere delle dimensioni del gruppo (“tanto sicuramente ci penserà qualcun altro a svolgere questa attività!”)
- Come prevenire l'inerzia sociale?
 - Identificazione e misurabilità dei contributi individuali
 - Pianificazione delle attività
 - Responsabilizzazione su obiettivi chiari e specifici
 - Visibilità della performance di gruppo
 - Creazione di un clima di fiducia e spirito di squadra



lucia.marchegiani@uniroma3.it



@lucitwitt



Lucia Marchegiani