



LAVORARE PER PROGETTI: LE COMPETENZE PERSONALI

Alessandra Saggin

SDA BOCCONI – Divisione Amministrazioni Pubbliche - Milano

INTRODUZIONE

L'adozione del *project management* interessa molteplici settori e imprese, non solo sanitarie; tale disciplina è nata e si è sviluppata proprio per consentire la governabilità di processi complessi, nel rispetto di obiettivi prefissati e vincolanti di tempi, costi e qualità (Baglieri e altri, 1999).

Il governo della complessità e dell'incertezza è garantito però non solo dal poter utilizzare strumenti, come quelli forniti da questa disciplina, ma anche dallo sviluppo di una cultura dell'integrazione. Sono ancora numerosi i casi in cui questo aspetto viene trascurato: si ritiene infatti che la dotazione di sofisticati strumenti *software* garantisca *automaticamente* il successo, ma l'esperienza dimostra che: *dotare una o mille persone in azienda di un pacchetto software con il quale ciascuno "controlla" i propri progetti non significa avere un sistema di project management: può forse aiutare a migliorare la produttività individuale. Boldi (1999)*

Basti pensare alle situazioni in cui le persone vengono dotate di programmi anche sofisticati di schedulazione dei tempi, ma poi non sono convocate riunioni periodiche di avanzamento del progetto, oppure, se fissate, non sono gestite con cura o addirittura "disertate". Come pure accade che si costituisca un sistema centralizzato, ma che gli standard procedurali e di codifica delle informazioni non vengano condivisi o utilizzati, vanificando nella pratica la pianificazione.

Lavorare per progetti è un lavoro ad alta integrazione, risultato che non si ottiene automaticamente ma va costruito e la sua qualità dipende dalla qualità competenze che ciascuno mette in gioco (Saggin, Rotondi, 2002). Integrazione è il termine col quale in ambito organizzativo si definisce la collaborazione, ed è il risultato *della capacità di comunicazione, coordinamento e cooperazione*.

- La comunicazione permette di trasferire informazioni e conoscenze da un punto all'altro del sistema ed è una premessa al coordinamento, che regge, appunto, sulla disponibilità di informazioni in merito alle possibilità di azione di altri nell'organizzazione.

- Il coordinamento consente a ciascun attore di agire con la consapevolezza che la sua azione è allineata e attesa in ogni altro punto del sistema.
- La cooperazione permette di valorizzare il coordinamento in termini di equità relazionale e di consapevolezza di essere protagonisti della performance dell'organizzazione.

Per questo, quando un'organizzazione fallisce sulle tre C, il suo essere viene meno (Turati, 1998).

Si propone la descrizione delle competenze più utili a garantire la collaborazione, a partire dalle difficoltà che più comunemente sono riferite dalle persone che lavorano per progetti, e che possono determinare il fallimento del progetto stesso:

- Conoscenza imprecisa del progetto nel suo insieme, scorretta definizione iniziale dei tempi, dei metodi, degli obiettivi.
- Obiettivi non chiari, oppure non condivisi, insufficiente allineamento fra gli obiettivi personali e quelli di gruppo, con scarso senso di appartenenza.
- Scadente qualità dei rapporti fra le persone che si evidenzia con comportamenti caratterizzati da scarso ascolto reciproco, bassa disponibilità al confronto e all'espressione delle opinioni personali, critiche distruttive e altri comportamenti aggressivi.
- Incapacità del coordinatore di garantire la tenuta psicologica del gruppo nei momenti di difficoltà e/o di stanchezza.
- Insufficiente cura nella gestione del tempo.
- Numero elevato di persone.

LE COMPETENZE PER LA COLLABORAZIONE

Saranno analizzate le competenze personali che si sono dimostrate più utili per il lavoro per progetti, a partire dalla definizione di competenza.

Non c'è ancora un consenso generale sul termine competenza, che è generalmente usato in modo estensivo ed eclettico, per proporre approcci anche molto diversi fra loro che spesso si ignorano, tuttavia è utile fornire una descrizione di alcuni aspetti peculiari delle competenze.

La competenza è:

- "una caratteristica intrinseca di un individuo casualmente collegata ad una performance eccellente in una mansione, si compone di motivazioni, tratti, immagine di sé, ruoli sociali, conoscenze e abilità" (Spencer e Spencer, 1993);
- "il sapere pratico che permette il controllo delle incertezze...e nessuna incertezza e nessuna competenza sono date una volta per tutte" (Friedberg, 1993);
- "la capacità di dialogo con il contesto, in cui, come in una conversazione, pur all'interno di un sistema di conoscenze (le parole) e di regole (turno, ritmo, modalità formali, ecc.) che sono note, non tutto è prevedibile, ma l'efficienza e l'efficacia dell'interazione è mantenuta attraverso una continua gestione di ciò che di inaspettato accade" (Schon, 1992).

Di che cosa è fatta/come si costruisce una competenza

Ogni competenza si evidenzia con pensieri e comportamenti, si valuta a partire da questi, ed è costituita da tre elementi:

- capacità;

- conoscenze;
- esperienze finalizzate.

La capacità rappresenta l'elemento di stabilità, ed è la dotazione personale (caratteristica interna) che permette di eseguire con successo una determinata prestazione, l'elemento di sviluppo è invece dato dalle conoscenze e dalle esperienze finalizzate; la motivazione personale e il contesto possono facilitare od ostacolare tale processo di costruzione e sviluppo (Levati e Saraò, 1998).

La capacità è l'espressione di un'attitudine (substrato costituzionale) che ha trovato occasioni interne (motivazione) ed esterne (contesto) di esercizio, cioè di lavoro.

Le conoscenze e le esperienze finalizzate rappresentano gli elementi che permettono la trasformazione dell'insieme delle capacità in competenze e ne sono parti integranti. Solo le esperienze finalizzate, infatti, permettono la maturazione e l'arricchimento di capacità e conoscenze facendo diventare una persona competente, e all'opposto il "mancato esercizio" per un certo tempo rende la persona meno competente. Conoscenze ed esperienze, quindi, non sono semplici "titoli" da esibire su un curriculum, ma costituiscono un patrimonio personale di risorse, consolidato con la continua utilizzazione.

Le competenze non rappresentano un dato statico, seguono il dinamismo della persona

Poiché *"la competenza non è collegata al semplice saper fare, ma al saper utilizzare la riflessione retrospettiva, per cogliere il senso delle azioni"* (Weick, 1995), è importante sottolineare che *diventa competente solo chi agisce e riflette sul suo agire*. Di conseguenza la persona che pretende di muoversi con la certezza a priori di "fare la cosa giusta" "prendere la decisione giusta una volta per tutte" per "non pensarci più" non potrà aumentare le proprie competenze.

Ogni competenza è *strettamente connessa al contesto di riferimento*: una stessa persona può, quindi, essere valutata competente in grado elevato in un'organizzazione, e ricevere una valutazione diversa per gli stessi comportamenti in un'altra organizzazione, per questo alcuni autori descrivono la competenza come il sapere pratico, cioè la capacità di sintonizzarsi con il contesto. Questa seconda considerazione mette in evidenza la necessità di definire e ri-definire le proprie competenze lungo tutto l'arco della vita lavorativa.

Le competenze *non sono un dato di natura*, per questo ciascuno può sviluppare le proprie competenze, purché sia consapevole della necessità di compiere un lavoro, necessariamente personale, per svilupparne gli elementi costitutivi e non si imponga di seguire pedissequamente elenchi di comportamenti ottimali suggeriti da altri (ritenuti più competenti). Ciò vale non solo per le competenze tecniche, ma anche per quelle relazionali che più frequentemente tendono ad essere considerate "naturali"; basti pensare alle comuni considerazioni come ad esempio: *"se non sono capito al volo, lascio perdere: non sono portato per discutere"*.

Il lavoro di costruzione delle competenze è personale, ma è sicuramente favorito dall'utilizzo di tecniche dirette (formazione, supervisione, *counseling*, *coaching*) e indirette (la valutazione delle competenze).

Di seguito saranno descritte le competenze che sono più direttamente collegate al favorire un soddisfacente grado di collaborazione. Ricollegandoci al modello su esposto, in questa sede possono essere fornite solo conoscenze e spunti di riflessione, che non dovrebbero essere utilizzati come modelli di comportamento ottimale, ma come traccia per valutare il grado di competenza posseduto e per disegnare eventuali percorsi formativi.

Affrontando la tematica della collaborazione è opportuno definire preliminarmente il termine *rapporto*, come un *sistema di obblighi reciproci*, mantenuti "per amore o per forza", fra due diversi ordinamenti, quello personale e quello dell'altro. Tale sistema presenta costantemente

un problema di equilibrio fra i due ordinamenti: e *la vera sfida in ogni rapporto sta nel cercare un equilibrio soddisfacente fra istanze personali e istanze dell'altro*.

Si possono descrivere due differenti forme di rapporto, sostenute da idee molto diverse:

- idea di rapporto inteso come comando o imperativo ("povero", perché impoverisce il rapporto);
- idea di rapporto inteso come invito, non imperativo, sollecitante la libertà dell'altro ("ricco", perché arricchisce il rapporto).

La forma del rapporto come comando, non si riferisce al comportamento "dare comandi o ordini", ma al fatto di pensare al rapporto come comando imperativo, costruito sul presupposto che l'altro non abbia libertà di risposta, quindi annullante la libertà dell'altro. Si evidenzia tipicamente con l'espressione automaticamente, termine che rivela la convinzione che l'altro debba muoversi automaticamente, essere automaticamente d'accordo (quindi non occorre parlargli), scattare come una molla. Questa idea è spesso sostenuta dalla convinzione che il comando sia la modalità che garantisce più efficienza, e nel breve periodo può essere vero, ma sottovalutano la ricaduta personale di questo modo di pensare (ostilità, disinteresse, passività). Tale forma di rapporto ha in realtà un'efficacia relativa, anzi nel tempo si rivela né efficiente né efficace, perché, ostacolando la soddisfazione, impedisce anche la configurazione di rapporti collaborativi, che sono quelli realmente necessari per lavorare in gruppo.

La forma *dell'invito* invece, prevede la libera adesione dell'altro alla proposta di un soggetto, quindi vieta di sopprimere lo spazio dell'altro nel rispondere. Il rapporto visto come invito è offerta di collaborazione, di partnership e sembra un rischio, perché include la possibilità di una risposta negativa dell'altro. Appare intuitivo che solo questa seconda forma di rapporto rende possibile lavorare efficacemente in gruppo.

Saranno descritte alcune delle competenze personali che permettono a ciascuno di costruire patti soddisfacenti con altre persone e con gruppi, e che si rivelano particolarmente adatte a guadagnarsi il consenso dell'altro.

CURARE I RAPPORTI ORIENTANDOLI ALLA COLLABORAZIONE

La competenza nel curare i rapporti si basa su diverse capacità, fra le quali le due più importanti sono la capacità di comunicazione e quella di ascolto.

La capacità di comunicazione

Il termine comunicare significa *mettere in comune*, quindi indica un rapporto fra (almeno due) soggetti che renda possibile appunto mettere in comune qualcosa, e la comunicazione è il **processo** che porta alla costruzione di significati comuni.

Molto diffusa è l'idea, scorretta, che saper comunicare corrisponda al saper convincere un'altra persona ad accettare la propria idea, o a eseguire una richiesta. Da qui deriva il pensiero che quando l'interlocutore risponde negativamente ad una richiesta, ciò sia dovuto a una cattiva comunicazione da parte del richiedente, mentre invece va invece ricondotto alla libertà che ciascuno ha nel rapporto di sanzionare positivamente o negativamente la richiesta dell'altro.

Altrettanto scorretta è la convinzione che la comunicazione sia un fine, che si traduce spesso in una sorta di imperativo a dover comunicare; in realtà la comunicazione è il mezzo utile a raggiungere il fine di costruire e mantenere rapporti qualitativamente soddisfacenti.

Le caratteristiche dello strumento comunicazione saranno descritte analizzando i tre assiomi sulla pragmatica della comunicazione, che partono dall'assunto:

“Tutto il comportamento, e non soltanto il discorso, è comunicazione, e tutta la comunicazione – compresi i segni del contesto interpersonale – influenza il comportamento”. (Watzlawick, Beavin e Jackson, 1967).

Assioma 1

Non si può non comunicare: *“Le parole o il silenzio, l'attività o l'inattività hanno tutti valore di messaggio: influenzano gli altri e gli altri non possono non rispondere a queste comunicazioni e in tal modo comunicano anche loro”.*

Il primo assioma stabilisce la coincidenza fra comportamento e comunicazione, viene quindi abolita l'opzione *non comunicare*, che verrebbe a coincidere col non comportarsi, che è evidentemente un'assurdità. Accettare questa assunzione, implica spostare il punto di fuoco dalla presenza/assenza di comunicazione alla sua efficacia.

La questione non è quindi rappresentabile con l'antinomia comunicare vs non comunicare, ma con quella comunicare in modo efficace vs non efficace, perciò diventa fondamentale che siano chiariti gli obiettivi del processo comunicativo (*Che cosa voglio ottenere?*), in relazione ai quali è possibile un giudizio di efficacia.

Considerando i sei elementi del processo comunicativo (fonte, codifica, trasmissione, ricezione, decodifica del messaggio e feedback), quando si lavora per progetti è richiesta una particolare cura non solo alla costruzione e all'invio del messaggio, ma soprattutto alla ricezione del messaggio e del feedback. Se *il problema non è più dire, ma farsi capire*, può essere utile ricordare i fattori che possono ostacolare il raggiungimento di questo obiettivo:

Il fenomeno della dispersione

Si tratta di un fenomeno per cui buona parte del messaggio orale, inviato con la modalità a una via, cioè senza la partecipazione attiva dell'interlocutore, non viene recepito o viene dimenticato dall'interlocutore. Ipotizzando di voler trasmettere 100 mediamente si riesce a trasmetterne solo il 70-80%: tale dispersione è dovuta alla traduzione verbale del pensiero, alla ricerca mentale delle parole più adeguate, alla necessità di mantenere fluido e scorrevole il discorso. Di solito, quindi si riesce a esprimere, con maggiore o minore chiarezza, al massimo l'80% di ciò che si desidera comunicare.

Inoltre la ricezione del messaggio è limitata da fattori di carattere fisico (rumori) o psicologico (distrazione, difficoltà di ascolto, ecc.), come la tendenza ad “aprire la mente” solo a idee già accettate (*attenzione selettiva*). Ciò è particolarmente evidente, ad esempio, quando rivedendo un film o rileggendo un libro a distanza di tempo si scoprono aspetti o situazioni che non erano state considerate (e il libro o il film sono gli stessi). In media la ricezione rappresenta il 40-50% di ciò che l'emittente intendeva comunicare.

La comprensione del ricevente è limitata anche da fattori cognitivi, come la tendenza a recepire una notizia, una parola, una frase col significato che si vuole abbia, anche se nell'intenzione di chi la dice ha un significato del tutto diverso (**percezione selettiva**). Ne deriva che in media la comprensione di ciò che l'emittente intendeva comunicare scende del 20-30%.

Infine il ricordo del messaggio è ostacolato dalla tendenza a ricordare solo le notizie che hanno suscitato forti emozioni (**approfondimento selettivo**). In media si riesce a ricordare non più del 10% di quanto ascoltato nel corso di un colloquio.

Questi dati sulla dispersione del messaggio evidenziano l'importanza dell'attivazione dello scambio (feed-back) con l'interlocutore; le percentuali fornite sono rappresentative soprattutto dei processi comunicativi fra persone che si parlano per la prima volta.

Le interferenze e le barriere alla comunicazione

Si descrivono in particolare le barriere che possono ostacolare il processo comunicativo nel lavoro di gruppo.

1. **Organizzative:** se il gruppo di progetto è formato da persone con livelli gerarchici diversi, possono scattare le barriere *d'autorità*, che spesso ostacolano fortemente la chiarezza e la franchezza che dovrebbero connotare gli scambi comunicativi nel gruppo di lavoro. In particolare si deve prestare attenzione al timore di fare brutte figure, che porta il "sottoposto" a limitare i propri contributi e il "superiore" a non ammettere dubbi e indecisioni. Particolare attenzione deve essere posta quando un messaggio deve "transitare" per molte persone: non solo impiegherà molto tempo prima di raggiungere il destinatario, ma subirà quasi sicuramente parecchie distorsioni (tagli, aggiunte, modifiche...). Anche la quantità di informazione dovrebbe essere curata, per ridurre **le barriere di saturazione informativa** che si configurano quando vengono inviati più input di quanti il ricevente possa elaborare utilmente, causando disorientamento, fastidio e, nei casi estremi, blocco dell'azione.
2. **Culturali:** non solo l'uso di *linguaggi specialistici* può ostacolare la comprensione, ma soprattutto l'utilizzo di *metafore o esempi*, ai quali possono essere attribuiti significati diversi, con la conseguente evocazione di reazioni emotive differenti. Anche le diverse esperienze possono determinare interpretazioni divergenti, per effetto della *distorsione*.
3. **Interpersonali:** molte persone sono riluttanti ad ascoltare gli altri per il timore di lasciarsi coinvolgere nei loro problemi personali, compromettendo spesso anche la comunicazione sugli aspetti lavorativi (*carenze di ascolto*). Il messaggio viene inoltre valutato, considerato e amplificato in funzione dell'autorevolezza attribuita all'emittente (*status di chi comunica*), ne consegue che se non si pensa di avere già questo riconoscimento, si deve curare con più attenzione la presentazione del proprio pensiero, supportandolo con dati o evidenze empiriche, senza partire dalla pretesa di essere creduti;

Assioma 2

Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e un aspetto di relazione, di modo che il secondo classifica il primo ed è quindi metacomunicazione.

Solo di rado le relazioni sono definite con piena consapevolezza, di solito ci si preoccupa più del contenuto del messaggio. Il secondo assioma ricorda che ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e un aspetto di relazione, e che il secondo definisce il primo. In ogni loro comunicazione infatti, le persone usano regolarmente due moduli: **numerico**, legato al contenuto del messaggio, alle parole, e serve a scambiare informazione sugli oggetti; **analogico**, legato al linguaggio dei segni e quindi al settore della relazione, si riferisce all'espressione del viso, alle posizioni del corpo, ai gesti, alle inflessioni della voce, al ritmo e alla sequenza delle parole, ai simboli e ai segni presenti in ogni contesto in cui ha luogo una interazione.

Anche se nessuno esclude esplicitamente l'importanza dell'aspetto relazionale, spesso lo si trascura, ritenendolo acquisito e definito una volta per tutte, e ci si occupa solo del contenuto numerico (le parole, i concetti) ritenendo che il successo della comunicazione dipenda prevalentemente da questo. Il contenuto del messaggio può invece essere confermato o non confermato dagli aspetti non verbali, e cioè le espressioni del viso, le inflessioni della voce, l'enfasi del discorso e tutti i gesti, volontari e non, che le accompagnano e che suggeriscono, nel loro complesso, quale sia il vero significato di ciò che viene detto.

L'importanza della comunicazione non verbale non si limita ai colloqui faccia a faccia. Un messaggio scritto, per esempio, comunica anche con il suo aspetto: può essere battuto

ordinatamente al computer, oppure scribacchiato a mano, su carta di poco prezzo o su carta pergamena, in caratteri più o meno chiari ed eleganti, e tutto ciò avrà un peso nella decodificazione del messaggio. Ovviamente, nell'inviare il messaggio si può solo cercare di prevedere il peso del "non verbale"; si tratterà poi di cogliere dal feedback dell'interlocutore il significato che gli è stato attribuito.

Le più importanti forme di comunicazione non verbale sono rappresentate da:

- *linguaggio dei segni*, per esempio il cenno del capo per dire "sì" e lo scuotimento per dire "no", il saluto militare per dimostrare rispetto e obbedienza;
- *linguaggio delle azioni*, come le movenze del corpo e le azioni che non hanno l'intento specifico di surrogare le parole, ma che trasmettono pur sempre un significato. Per esempio puntando l'indice, si può esprimere un rimprovero; lo sguardo inespressivo può comunicare che l'attenzione è altrove, oppure che l'interlocutore non capisce quello che gli stiamo dicendo;
- *linguaggio degli oggetti*: consiste di disegni, schizzi, diagrammi, abiti, accessori, mobili,
- tutte cose che trasmettono un messaggio;
- *paralinguaggio*: è il modo di porgere le parole, regolando il tono della voce, il volume e l'altezza del suono, la rapidità dell'eloquio e altri aspetti fisici del discorrere.

L'espressione del viso, l'abito, l'atteggiamento, il tono della voce, i gesti sono tutti veicoli di comunicazione di messaggi più o meno espliciti, anche se non facilmente controllabili, per questo frequentemente possono arrivare a contraddire il messaggio verbale. D'altra, soprattutto perché sono meno controllabili rispetto ad esso, è vantaggioso essere ben ricettivi dei messaggi non verbali che ci vengono inviati, oltre che essere ben consapevoli del fatto che ciascuno li invia agli altri, più o meno intenzionalmente.

C'è consenso generale sul fatto che la comunicazione non verbale ha un peso maggiore della comunicazione verbale sull'effetto di un messaggio, anche se Watzlawick e colleghi evidenziano che, *quanto più una relazione è spontanea e "sana", tanto più l'aspetto relazionale della comunicazione recede sullo sfondo; le relazioni "malate", invece, sono caratterizzate da una lotta costante per la definizione della relazione, mentre l'aspetto di contenuto della comunicazione diventa sempre meno importante.*

Molte situazioni conflittuali nei gruppi di lavoro nascono proprio dalla non accettazione del tipo di relazione proposta con l'atto comunicativo, anche se per lo più vengono esplicitate come disaccordo sui contenuti del messaggio o sulla modalità di presentazione. Non è tanto importante quello che una persona dice, ma come si comporta durante il momento di confronto.

La pragmatica della comunicazione umana distingue due tipi di relazioni:

- la relazione *simmetrica o paritetica*, basata sull'uguaglianza dei due partner, dimostrata da un utilizzo simile del tempo a disposizione per la comunicazione e da una pari attenzione e considerazione ai contributi dei partner;
- la relazione complementare, dove un partner assume la posizione superiore (one-up), e l'altro tiene la posizione inferiore (one-down).

Non c'è un tipo di relazione migliore o peggiore in assoluto, ma è importante che i partner siano d'accordo sulle posizioni reciproche. Quando tale accordo viene a mancare normalmente si esplicitano disaccordi sul contenuto del messaggio, ma quello che realmente si contesta è il tipo di relazione proposta. Nei gruppi di lavoro si deve diffondere l'abitudine all'aver cura dei rapporti, che significa anche sapersi sintonizzare con il partner per comprendere qual è il tipo di relazione che può essere accettato.

Assioma 3

La natura di una relazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione tra i comunicanti.

La comunicazione non è semplicemente una serie ininterrotta di scambi, perché le persone che partecipano all'interazione introducono il loro modo di raggruppare le sequenze comunicative, che rappresenta la punteggiatura della sequenza di eventi ed organizza le sequenze informative. Naturalmente in ogni cultura sono presenti molte convenzioni della punteggiatura. Si può altresì rilevare come all'origine di numerosi conflitti di relazione ci sia un disaccordo su come punteggiare la sequenza di eventi.

Dato che è impossibile non comunicare, occorre sempre proporsi di farlo con efficacia, avendo cura di tutti gli aspetti di questo complesso strumento, soprattutto nel gruppo di lavoro. Lasciare le cose al caso significa invece comunicare proprio ciò che non si vorrebbe, sciattezza, incongruenza, incertezza, con la possibilità di vedersi attribuite le intenzioni e gli obiettivi più contraddittori, tutti aspetti che compromettono l'efficacia della comunicazione e quindi dei rapporti.

I comportamenti che facilitano uno scambio "curato" comprendono la ricerca di informazioni, il porre domande che aiutano l'interlocutore, la considerazione per le sue proposte ed un comportamento non verbale aperto e rilassato. Quello descritto è il comportamento opposto a quello manipolatorio che non lascia alternative tra l'adesione totale al punto di vista di chi parla e il rifiuto di esso e quindi anche di chi parla. Tra i segni di questi comportamenti rientrano le domande direttive e valutative, il controbattere alle proposte con controproposte, e un linguaggio del corpo improntato all'indisponibilità o all'invadenza.

La competenza saper comunicare si evidenzia dalla capacità di "andare incontro", di accogliere il punto di vista degli altri, di aiutare l'interlocutore a "vedere" quello che le nostre proposte rappresentano per lui, adeguandoci al suo ritmo e al suo linguaggio. Il tutto con la consapevolezza che non c'è una comunicazione valida ed efficace in assoluto, ma forme e modalità di comunicazione differenti da adattare alle diverse persone.

La capacità di ascolto

Utilizzando come punto di osservazione il rapporto, risulta evidente che comunicazione e ascolto sono componenti fortemente collegate e che non può esserci efficacia se manca uno dei due aspetti. L'assunto "non si può non comunicare", evidenzia che **ogni comportamento è una comunicazione e contiene quindi anche una proposta di relazione**. Ascoltare implica anzitutto essere consapevoli di questo fatto, e sapere inoltre che, di fronte a questa implicita proposta, ci sono tre possibili risposte:

- accettare la definizione;
- rifiutarla;
- disconfermare o squalificare la persona.

Le prime due forme equivalgono all'ascolto dell'interlocutore, seppure con esiti differenti: nel primo caso ci si accorda su una comune e condivisa definizione del problema e della relazione, nel secondo caso, invece, si mette in discussione la proposta dell'altro, dopo averla ascoltata, comunicando implicitamente *ti ho ascoltato, mi sono sforzato di capirti, ma non sono d'accordo perché...*

Nella disconferma, invece, il messaggio che si manda all'altro è di squalifica in quanto persona: equivale a dire *tu non esisti, tu non conti, non vali*, che è la forma peggiore di non ascolto. Sul piano del comportamento la squalifica può assumere varie forme: contraddirsi, cambiare argomento, ricorrere a stili oscuri o incomprensibili, guardare altrove, fare altro mentre si sta parlando, non accorgersi di ciò che l'altro ha detto o fatto.

Nei gruppi di lavoro e in generale nelle organizzazioni il mancato ascolto e la disconferma non solo sono disfunzionali, ma anche improduttivi perché creano tensione, ambiguità e malumore e quindi causano disagio relazionale. Ascolto e osservazione rappresentano le capacità base per la gestione del clima e delle relazioni interpersonali sul lavoro e contribuiscono allo stabilirsi di rapporti costruttivi e di collaborazione.

Ascoltare una persona non vuol dire dare consigli, rassicurazioni, suggerimenti, giudizi, interpretazioni, tutti comportamenti che di solito fanno sentire incompreso l'interlocutore e non gli risolvono il problema, ma significa assumere un ruolo "passivo", astenendosi dall'agire e tollerando a livello emotivo il senso di impotenza o di inadeguatezza che ne consegue.

L'ascolto è uno strumento per raccogliere informazioni e verificare che l'interlocutore abbia capito, ma è soprattutto uno strumento di gestione della relazione, perché **è proprio attraverso l'ascolto che si valorizzano le persone**. Quando si vogliono manifestare ad una persona rispetto ed interesse, la si ascolta infatti con modalità non intrusive né valutative, ma orientate alla comprensione del suo punto di vista, cosa questa che è alla base del concetto di comprensione. Ascoltare l'interlocutore, con uno sforzo finalizzato a capirlo, significa implicitamente comunicargli che il suo punto di vista è significativo e che conseguentemente lui stesso è importante: indirettamente si comunicano stima e fiducia nelle sue possibilità e nelle sue risorse interne.

I principali punti di attenzione che dimostrano capacità di ascolto sono:

- ascoltare tutto il discorso dell'interlocutore, concentrandosi sulle parole che vengono dette;
- chiedere precisazioni nel caso alcune informazioni non siano chiare;
- esprimere il proprio grado di accordo rispetto al discorso dell'interlocutore e proseguire la conversazione a partire dai contenuti che ha espresso.

In altre parole *la capacità di ascolto coincide con la capacità di fare domande*.

I più tipici *errori nell'ascolto*, che dimostrano sul piano del comportamento disinteresse o scarsa cura per il rapporto, sono invece rappresentati da:

- interrompere, inserirsi a metà del discorso, completare le frasi, "mettere le parole in bocca" all'interlocutore;
- intervenire cambiando discorso: dimostra che si è stati in silenzio ma senza ascoltare...;
- ascoltare per avere conferma del proprio punto di vista, selezionando le informazioni o concentrandosi sui dettagli;
- ascoltare pregiudizialmente per trovare i punti deboli nel discorso dell'altro per poter attaccare e dissentire;
- assumere un atteggiamento difensivo quando l'interlocutore presenta un'idea diversa dalla propria.

La competenza "negoziale"

Una delle competenze che più direttamente si collega alla costruzione di rapporti soddisfacenti è quella negoziale, utilizzando il termine negoziazione in senso estensivo senza limitarsi a riferirlo ai negoziati ufficiali. Alcune **definizioni di negoziazione** possono aiutare a chiarire meglio il concetto:

- è un processo in cui due o più persone considerano una serie di alternative per arrivare a soluzioni utili per tutti o per raggiungere un obiettivo comune di accordo;
- è un rapporto fra due o più soggetti, portatori di interessi diversi, che sono impegnati a ridurre la dissonanza.

Il termine deriva etimologicamente da *nec otium*, che nella lingua latina identificava l'attività economica stessa, la "negazione dell'ozio", il dedicarsi agli affari, ma il significato attuale è più ristretto e indica una **modalità di gestione delle situazioni decisorie**, caratterizzato da:

- comunicazione tra due o più persone con interessi e preferenze diverse;

- scambio di risorse tra le parti (denaro, informazioni, diritti, impegni);
- ricerca di modalità di scambio che rispondano il più possibile agli interessi delle parti;
- decisione congiunta tra le parti a chiusura del processo, per arrivare a soluzioni utili per tutti, o per raggiungere un obiettivo comune di accordo.
- “è un processo di ricerca, un tentativo di trovare soluzioni, un processo in cui le alternative di azione vengono generate durante il processo stesso, in modo multilaterale» (Grandori, 1999), dove i diritti di decisione sono esercitati direttamente dalle parti, diversamente dalle relazioni di autorità.

La negoziazione rappresenta quindi una *modalità per governare problemi non strutturati*, in cui le alternative d'azione non sono predefinite, ed è *conveniente se le relazioni di scambio o cooperazione hanno qualche aspetto vantaggioso per tutte le parti*. Risulta quindi fondamentale che ci sia una possibile zona di accordo, che non è correlata solo all'importanza e insostituibilità delle risorse a disposizione.

La cooperazione fra i membri di un gruppo o di un'organizzazione si sviluppa per lo più con *rapporti di negoziazione implicita* (Croizier e Friedberg, 1978), che prevedono il rispetto della libertà delle due parti.

È ancora molto diffuso il concetto che il conflitto equivalga alla rottura del rapporto e che la negoziazione consista in una discussione. Entrambe queste convinzioni ostacolano nella pratica lo sviluppo della competenza negoziale, e quindi la definizione di accordi soddisfacenti fra le persone.

Ma saper discutere non equivale a saper negoziare, anche se la discussione è una fase importante di ogni negoziazione, e se non è impostata e condotta correttamente può pregiudicare l'esito della trattativa.

La discussione, se presa come esercizio a sé stante, è l'espressione della divergenza delle opinioni o delle posizioni, e molto spesso la divergenza rimane tale poiché è il gusto della discussione che la giustifica e la rende apprezzata anche se, alla fine, ciascuno rimane con la posizione di partenza. Raramente controllata e calma, spesso dominata dal desiderio di aver ragione nei confronti della controparte, la discussione può trasformarsi in una malattia contagiosa per la negoziazione.

La discussione è un confronto probatorio diverso dalla negoziazione che si prefigge una decisione comune: *negoziare comporta il mettere insieme qualcosa che accomuna, piuttosto che qualcosa che divide*; ciò che connota una situazione come negoziale è la ricerca dell'accordo, ed è facilmente distinguibile dalla discussione.

Due condizioni sono necessarie per poter definire una relazione come negoziale:

1. riconoscere l'altro come partner necessario, come qualcuno con cui la soluzione va costruita, perché non esiste a priori e non ci sono le possibilità logiche o pratiche di farne a meno. Il riconoscimento della necessità della *partnership*, che non deve essere forzatamente entusiastico, rappresenta il primo passo per impostare il rapporto in termini di collaborazione;
2. avere la volontà di raggiungere un risultato di interesse per entrambe le parti. Tale risultato può avere la forma di:
 - compromesso: consiste nella divisione equa del vantaggio tra i partner, magari con reciproche rinunce parziali per un tornaconto più generale;
 - concessione: ciascuno procede alla ricerca di un equilibrio tra pro e contro fornito dalla soluzione finale, concedendo, a tal fine, parti del proprio vantaggio con volontà spesso unilaterale;
 - compensazione: allargamento del campo della negoziazione per renderla più costruttiva, integrandola con variabili non presenti all'inizio della trattativa;
 - innovazione: trasformazione del problema partendo dalle radici, per trovare condizioni creative per altre soluzioni non previste e precostituite.

Se si escludono situazioni di rapporto particolarmente patologico, ogni situazione anche di conflitto in realtà mira alla definizione di una soluzione comune; sono in realtà esigui i casi in cui la risoluzione del rapporto sia la vera soluzione, soprattutto quando si lavora in condizioni di forte interdipendenza strutturata, come nel lavoro per progetti.

L'impegno a costruire soluzioni soddisfacenti è ostacolato da alcune convinzioni, tuttora molto diffuse, in particolare l'idea che in qualunque accordo ci debba necessariamente essere qualcuno che vince e qualcuno che perde, oppure l'idea che il conflitto sia qualcosa di così totalmente antitetico alla collaborazione, che il solo fatto che si presenti la rende impossibile per il futuro, secondo questa idea è necessario evitare i contrasti, più che impegnarsi a risolverli.

In generale non si può definire un modo di negoziare migliore di un altro, quattro elementi si rivelano critici:

1. Capire quale sia la *configurazione degli interessi*: perché spesso si assiste a una conflittualità fra le *posizioni* e a una contemporanea conciliabilità sostanziale tra *interessi* retrostanti.
2. Ricercare e analizzare le *alternative* per definire la natura della negoziazione. Tale elemento è comunemente identificato con l'acronimo «MAAN» o «migliore alternativa a un accordo negoziato» (*best alternative to a negotiated agreement*, «BATNA»).
3. Valutare la possibilità di definire un «accordo integrativo».
4. Costruire l'accordo mirando a definire *accordi efficienti ed equi*, indicando con l'aggettivo «efficienti» gli accordi rispetto ai quali non sono possibili miglioramenti per entrambe le parti.

Le teorie sulla negoziazione distinguono due possibili configurazioni:

- la *configurazione "distributiva"*, nella quale prevale l'obiettivo del minor svantaggio reciproco e tutto ciò che una parte guadagna si traduce in una perdita dell'altro. Ci si muove nella logica di un gioco a somma zero, spesso rappresentato con l'immagine della divisione di una torta, dove la dimensione di una fetta definisce inevitabilmente quella degli altri;
- la *configurazione "integrativa o generativa"*, nella quale invece, l'obiettivo è il massimo vantaggio reciproco, che rende necessaria la ricerca di combinazioni di scambio in cui tutti guadagnano, «allargando la torta» prima di dividerla. In questo caso ci si muove nella logica di un gioco a somma diversa da zero e, utilizzando l'immagine della torta, ci si preoccupa di renderla il più grande possibile, prima che di dividerla. Percorrendo questa via si possono raggiungere accordi che generano nuove risorse e nuovo valore, anche se nella maggior parte dei casi non si riesce a trovare punti di accordo che comportano solo benefici e nessun costo, ma i vantaggi saranno tanto maggiori, quanto più le parti riescono a individuare correttamente il tipo e la quantità di risorse, il cui scambio comporta un aumento di utilità per entrambi.

Quanto più si agisce secondo una logica integrativa, tanto più è elevato il potenziale di integrazione tra le parti. La *negoziazione integrativa*, infatti, *rappresenta il meccanismo di coordinamento più evoluto* che gli esseri umani hanno sviluppato per risolvere i conflitti ed è l'unica modalità di coordinamento in grado di generare risorse, oltre che di distribuirle. (Ruminati, Pietroni, 2001).

Quella della configurazione è una vera e propria scelta, ed è definita dai partner nel momento in cui iniziano a negoziare spesso in modo implicito. La negoziazione è soprattutto un fenomeno relazionale (Bazerman, 2000), gli elementi relazionali hanno una notevole influenza in tutte le fasi:

- prima della negoziazione influiscono la reputazione, le aspettative e le percezioni;
- durante il processo hanno un peso considerevole la fiducia, la comunicazione e la cooperazione;

- dopo la negoziazione sono preponderanti la fidelizzazione il rispetto e l'affidabilità.

La qualità della relazione tra le parti determina in larga misura la qualità dell'accordo, e dipende sia da fattori cognitivi, che influenzano l'accuratezza della percezione degli interessi del partner, sia da fattori affettivi, costituiti principalmente dal potere, dalla fiducia e dalla positività del rapporto tra le parti. In particolare gli studi sui fattori cognitivi hanno evidenziato come in generale ogni negoziatore tenda a percepire la propria controparte come portatore di interessi perfettamente speculari ai propri, per cui tutto ciò che rappresenta un vantaggio per la controparte deve necessariamente costituire uno svantaggio per sé e viceversa, favorendo una configurazione di tipo distributivo.

La negoziazione è un processo articolato in una serie di fasi, la cui successione non è rigidamente predeterminata e molte azioni si svolgono nello stesso istante.

Fase 1: preparazione alla negoziazione

I primi passi di un processo negoziale efficace sono sempre esplorativi e interlocutori, servono allo scambio di informazioni sugli intenti e gli scopi di fondo per cui si vorrebbe negoziare e alla scelta dell'approccio alla costruzione dell'accordo. Le informazioni sono, infatti, una base di potere negoziale importantissima, utili per:

- identificare i motivi, gli obiettivi, le necessità delle due parti;
- valutare le posizioni di partenza delle due parti e le alternative disponibili;
- definire i limiti minimi accettabili e massimi ottenibili propri e della controparte.

Ogni negoziazione presenta un punto di non ritorno, che è fondamentale definire e considerare per proporre opzioni o alternative significative.

Fase 2: confronto

Nella fase di confronto simultaneamente si comunica, si applicano tattiche o strategie diverse, si rivede la propria posizione più e più volte, fino a giungere alla formulazione di soluzioni che rendano possibile una conclusione. La comunicazione è l'elemento più importante e particolarmente importanti si rivelano le domande sugli interessi di fondo retrostanti le parti in causa, a partire dalle quali si può arrivare alla proposta di un accordo.

La problematica più frequente nella prima parte di questa fase è "comunicare o non comunicare", quando non si conosce ancora la disponibilità a dare informazioni della controparte e non si conoscono ancora tutti gli elementi della questione.

Nella negoziazione distributiva la trattativa si svolge con un processo di reciprocità incrementale: a ogni passo di una delle due parti deve corrispondere una concessione dell'altra. Il punto di accordo più probabile è il punto medio fra le due prime offerte dichiarate, per cui è consigliabile prestare massima attenzione alle offerte messe sul tavolo ed è vantaggioso "parlare per primi"; irrigidimenti e riduzioni d'ampiezza delle concessioni determinano inevitabilmente irrigidimenti speculari dall'altra parte.

La strategia fondamentale della negoziazione generativa è invece rappresentata dalla produzione di alternative innovative, di ipotesi di accordo creative, che consentano di utilizzare nel modo più proficuo le possibilità di creazione di valore per tutte le parti, e di scoprire o inventare alternative d'azione che vanno creativamente sviluppate. L'impostazione integrativa è favorita dalla presenza di relazioni stabili e durature, anche "obbligatorie".

Contendere e concedere sono le due strategie che più caratterizzano la negoziazione distributiva; quella integrativa invece si sostiene prevalentemente sul problem solving: i partner affrontano la situazione negoziale come un problema da risolvere insieme.

Naturalmente tattiche e strategie possono essere variate in qualsiasi momento della negoziazione.

Fase 3: accordo

L'obiettivo finale di ogni negoziazione è quello di giungere a un "punto" di accordo che soddisfi entrambe le parti. In una visione ottimale l'accordo si deve considerare raggiunto quando il risultato delle trattative è ben definito, i dettagli sono stati precisati e le due parti che hanno collaborato al processo sono soddisfatte dell'obiettivo raggiunto. La negoziazione non si limita alla ricerca di soluzioni, ma richiede anche la scelta di una di queste da adottare, quindi il negoziato può ritenersi concluso solo se si è trovato l'accordo anche sulle procedure e i processi con i quali attuare la scelta adottata e sulle modalità di governo dei processi di attuazione degli accordi.

Ovviamente il peso di tutti questi aspetti varierà moltissimo in funzione delle situazioni concrete nelle quali ci si trova ad operare; tuttavia, anche in riferimento ad accordi apparentemente semplici è opportuno comportarsi in modo che tutte le condizioni sopra descritte siano rispettate.

Le conseguenze di un mancato rispetto di accordi negoziali, anche se dovuto a cause banali, ha comunque un impatto molto forte sulle relazioni, che prescinde dal e supera il contenuto dell'accordo stesso.

R.Fisher e W. Ury (1981) hanno proposto un *metodo di negoziato* esplicitamente diretto a ottenere buoni accordi in modo efficiente e amichevole, caratterizzato da quattro punti fondamentali:

1. *Persone: scindete le persone dal problema*

Prima di lavorare sulle questioni di merito, devono essere districate e trattate a parte le questioni personali. Le due parti devono occuparsi del problema, non attaccarsi l'un l'altro.

2. *Interessi: concentratevi sugli interessi, non sulle posizioni*

Una posizione negoziale spesso copre ciò che veramente le due parti desiderano, per questo è importante ricordare che l'oggetto del negoziato è di soddisfare gli interessi sottostanti le posizioni ufficialmente assunte. Inseguire un compromesso fra diverse posizioni, non è ciò che occorre per produrre un accordo che tenga effettivamente conto dei bisogni, che hanno portato gli interlocutori ad assumere quelle posizioni.

3. *Opzioni: generate una gamma di possibilità prima di decidere che cosa fare*

È molto importante utilizzare una parte del tempo della negoziazione per pensare a un'ampia gamma di soluzioni possibili, che individuino gli interessi comuni e concilino in modo creativo quelli divergenti.

4. *Criteri: insistete affinché i risultati si basino su unità di misura oggettive*

L'accordo deve riflettere alcuni criteri di equità indipendenti dalla volontà dell'una o dell'altra parte, cioè l'esito deve essere valutato con criteri non dipendenti dalle parti, come la legge, l'opinione di esperti, il valore di mercato.

Nel processo di negoziazione le azioni negoziate non sono indipendenti dal processo che le genera e l'aspetto che ha maggiore influenza sul contenuto degli accordi che vengono raggiunti è la misura in cui diversi interessi sono trattati congiuntamente o disgiuntamente: strutture negoziali distributive daranno luogo ad accordi distributivi e strategie integrative genereranno accordi integrativi, nei quali le due parti, accordandosi, conquistano vantaggi decisamente superiori rispetto al mantenimento delle risorse che scelgono di cedere.

La competenza a lavorare in gruppo

Lavorare per progetti richiede che le persone coinvolte operino all'unisono per raggiungere lo stesso risultato. Per ottenere questa collaborazione è necessario che le persone condividano obiettivi, ruoli e regole di lavoro, ma soprattutto che sappiano costruire e gestire rapporti di reciproca influenza e sostegno. Come è già stato evidenziato, la collaborazione va costruita, e la sua qualità è fortemente condizionata dalla qualità delle competenze che ciascuno mette in gioco; è esperienza comune, ad esempio, che la qualità delle proposte non è sufficiente per ottenere il consenso, ma è sempre necessario un processo di confronto e di condivisione.

Una convinzione ancora molto diffusa è che in gruppo si lavori male e si perda tempo, come evidenziava un medico con la domanda: *“Perché lavorare in gruppo, invece di lavorare sul serio?”* Il disagio in ordine al lavorare in gruppo si esprime solitamente con la difficoltà:

- ad accordarsi sulla natura dei problemi;
- a impegnarsi seriamente per ricercare accordi e definire soluzioni;
- a sentire veramente proprie le decisioni prese insieme con altri, non solo in gruppo;
- a riconoscersi all'interno di gruppi;
- ad accettare di definire con alcuni un vero rapporto di collaborazione, anziché di subordinazione;
- a definire gli ambiti della responsabilità e del lavoro individuale e quindi i meriti rispetto al risultato ottenuto.

Alcune conoscenze sul gruppo possono essere utilizzate per migliorare la propria competenza: Cosa implica far parte di un gruppo?

Il gruppo è un insieme di persone che si percepiscono legate da qualcosa di comune e condiviso (l'obiettivo); ne deriva che l'aspetto critico, perché si possa parlare di gruppo è l'esistenza fra più persone di un legame percepito e condiviso.

I legami all'interno dei vari gruppi possono essere anche molto diversi fra loro, e diversamente percepiti dai vari membri dello stesso gruppo. In generale si distinguono due *strutture di legame*:

- legami prevalentemente *affettivi*, la cui funzione principale è l'identificazione, caratteristici dei gruppi primari (leadership e regole non formalizzate, legami prevalentemente orientati/definiti da istanza personali);
- legami prevalentemente *operativi*, con finalità di integrazione, tipici dei gruppi di lavoro (regole e ruoli esplicitamente definiti, costruito su un obiettivo esplicito ed esterno, legami prevalentemente orientati/definiti dal raggiungimento di un obiettivo esterno).

Il lavoro di gruppo è l'espressione di gruppo di lavoro fortemente definito in rapporto alla produzione di un “prodotto” specifico e ben definito nel tempo, per il quale può essere sufficiente la presenza di legami puramente operativi, con la quasi totale elisione dei legami di tipo affettivo.

Nella pratica non esistono gruppi di base o gruppi di lavoro “puri”, per cui conviene considerare queste piuttosto come dimensioni di ogni gruppo che come tipologie di gruppi. Ogni realtà pratica si definisce in relazione al tipo di legami e al tipo di configurazione prevalente: più il gruppo si struttura in relazione all'integrazione, più sarà un gruppo di lavoro e tenderà ad assumerne le caratteristiche. Si tratta di riconoscere all'interno della vita del gruppo non solo l'importanza ma anche la qualità “ideale” di ciascuna delle due dimensioni per quello specifico gruppo, in modo da indirizzarlo ad esprimere maggiore “qualità” nella dimensione più critica.

I principali fattori di efficienza sono rappresentati dalla numerosità, dagli obiettivi e dalla gestione del tempo.

La numerosità di un gruppo è riconosciuta come variabile importante dalla maggior parte degli autori, il numero ottimale per i membri di un gruppo di lavoro è considerato 8-12. L'esperienza quotidiana conferma che l'efficienza di un gruppo tende a scendere quando viene superata una certa numerosità (16-20), perché i tempi di elaborazione e di decisione si allungano, la comunicazione è resa meno fluida da numerosi passaggi, il numero di conflitti da gestire aumenta.

Ma l'aspetto critico è sicuramente in relazione alla complessità del compito e al grado di competenza/maturità dei membri del gruppo. Compiti molto tecnici, che richiedano professionalità specifiche e molto diverse, vengono svolti con più efficienza da gruppi poco numerosi, viceversa per i compiti poco tecnici con caratteristiche spiccate di "esecutività". È sicuramente vero però, che persone competenti nel saper lavorare in gruppo, possono lavorare a obiettivi complessi con efficacia anche in gruppi numerosi. Se il compito del gruppo di lavoro è informativo o di elaborazione, la numerosità può essere elevata, ma se il compito è di gestione diretta, l'efficacia del gruppo è sicuramente garantita da un basso numero di membri.

L'efficienza del gruppo è spesso diminuita dalla **presenza "obbligata" di una persona**, che non ha scelto di lavorare in gruppo, né ne condivide le finalità. Anche se si diffonde il lavoro di gruppo in un'organizzazione, non è necessario obbligare le singole persone a farlo, perché l'obbligo è uno dei maggiori ostacoli alla condivisione, al sentirsi membro del gruppo (membership). Questa considerazione dovrebbe essere tenuta presente in fase di selezione delle persone che devono far parte di un gruppo di lavoro.

Nei gruppi di lavoro, quando si enfatizza fortemente la dimensione operativa, è importante identificare il senso dell'azione dei gruppi, sia nella sua dimensione di efficienza sia nella sua dimensione di efficacia. Queste due dimensioni sono spesso sintetizzate e confuse nella parola obiettivi, che indicano non tanto un punto di arrivo progettato, ma la semplice esistenza di una qualche ragion d'essere. Da questo punto di vista si può dire che ogni gruppo ha un obiettivo, cioè un senso ricostruibile a posteriori. Può essere utile mettere in evidenza la *dimensione efficiente dell'obiettivo*, utilizzando per indicarla la parola *compito*. Con questo termine si dà una formalizzazione circoscritta al risultato atteso e si indica la dimensione principale attorno a cui si deve concentrare il lavoro del gruppo dal punto di vista dell'efficienza.

È possibile utilizzare il gruppo di lavoro per diversi obiettivi, ad esempio usare un gruppo di progetto per la definizione di linee guida, avendo come obiettivo l'aumento dell'integrazione culturale, ma è comunque opportuno anche in questo caso fissare un punto di arrivo circoscritto e visibile in termini di compito, che ne polarizzi l'efficienza. È vero che si possono cogliere gli obiettivi di efficienza, perdendo quelli di efficacia, ma si tratta di governare bene il rapporto fra obiettivi e compiti, riservando il termine obiettivi alla definizione del punto di orientamento di tutte le dinamiche di gruppo, sia sul piano del senso sia sul piano del significato.

Spesso la scarsa attenzione nel definire i compiti dei singoli e del gruppo, ad esempio il tempo entro il quale presentare una proposta o il tipo di elaborati intermedi da produrre, determina situazioni di inefficienza, che vengono poi riferite al gruppo in quanto tale, ritenuto di per sé causa di inefficienza.

Un fattore di efficienza del gruppo, oltre a quelli già illustrati è rappresentato dall'utilizzo del tempo, illustrato nel capitolo dedicato all'analisi delle ricadute organizzative del lavorare per progetti.

Se l'efficienza è collegata all'operatività, l'efficacia è collegata più fortemente al significato che dell'azione, quindi si lega all'azione del gruppo.

I principali fattori legati all'efficacia sono rappresentati dalla condivisione delle decisioni prese, dall'integrazione fra le diverse persone, dalla creazione di una nuova cultura o la maggior condivisione di alcuni aspetti delle diverse culture e dalla valorizzazione delle persone e delle diverse professionalità.

Tutti questi fattori sono identificabili come obiettivi, ma non possono essere assegnati come compiti, indicano la dimensione dell'efficacia e il fatto che possono essere raggiunti attraverso i compiti. I due elementi si trovano in realtà abbastanza riuniti in una rappresentazione degli obiettivi abbastanza frequente e diffusa legata ai sistemi di gestione per

obiettivi, che evidenzia all'interno degli obiettivi la dimensione del compito e che presentiamo come linea guida per chi voglia costruirsi la competenza per governare questo aspetto della vita del gruppo.

La condizione necessaria per l'efficacia del gruppo di lavoro è che l'obiettivo da raggiungere sia chiaro e condiviso dai suoi membri. Il *gruppo è infatti uno strumento per più fini*, ed è sempre necessario che sia stabilito un collegamento fra obiettivi personali e quelli di gruppo, per limitare, e governare se si presenta la necessità, la possibilità sempre presente che un membro del gruppo trascini tutti i membri alla soddisfazione solo dei suoi obiettivi personali. Nei gruppi di lavoro, infatti, sono intrecciati molteplici livelli di obiettivi, spesso in contrasto ma fortemente correlati fra di loro. Riconoscere questo intreccio è il primo compito di un gruppo che voglia diventare gruppo di lavoro, è il primo passo verso la condivisione, che sancisca un contratto psicologico e operativo tra individuo e gruppo.

Condividere l'obiettivo significa impegnare il proprio sistema di competenze per raggiungerlo e per far funzionare al meglio il gruppo, accettando i vincoli imposti dalla presenza e dai bisogni degli altri membri. La condivisione dell'obiettivo implica che ogni membro del gruppo sente l'obiettivo come proprio.

L'obiettivo di un gruppo di lavoro efficace deve essere:

a) Definito in termini di risultato

Il prodotto finale che il gruppo vuole ottenere, deve essere descritto accuratamente, utilizzando un linguaggio comprensibile a tutti, in modo tale che ciascuno attribuisca alle parole, e alle intenzioni, lo stesso significato. La definizione precisa e puntuale in termini di risultato lo rende misurabile sia in termini quantitativi, quindi economici, sia in termini qualitativi, quindi di innovazione.

b) Costruito sui fatti, sui dati osservabili e le risorse disponibili

La condizione di partenza per costruire un obiettivo è determinare cosa si vuole fare, con quali risorse, con quali vincoli e in quanto tempo. Per rispondere a queste domande è necessario raccogliere i dati disponibili, che devono successivamente essere interpretati con la diversa esperienza e competenza dei membri: è su queste diverse interpretazioni che si costruisce un obiettivo comune;

c) Finalizzato in modo esplicito

A tutti i membri del gruppo di lavoro deve essere chiara la finalità organizzativa cui tende l'obiettivo, affinché trovino una ragione i vincoli e le difficoltà che il gruppo incontra e perché vi sia un contesto nel quale inserire il lavoro che viene svolto.

d) Chiarito e articolato in compiti

Completata la descrizione dell'obiettivo, è necessario determinare i compiti e le fasi del lavoro, che il gruppo deve affrontare per raggiungerlo;

e) Perseguibile

La logica del lavoro di gruppo impone già di per sé che il compito adatto a un gruppo è quello che per difficoltà, varietà e rischi non può essere affrontato da un solo individuo. L'obiettivo del gruppo deve essere perseguibile utilizzando tutte le persone e tecniche disponibili;

f) Valutato

L'obiettivo definito in termini di risultato ha le caratteristiche che lo rendono misurabile e sottoponibile a valutazione sia da parte del gruppo che da parte dell'organizzazione. La valutazione, effettuata con strumenti coerenti e definiti all'inizio dei lavori, da un lato diminuisce sensibilmente la paura della valutazione stessa, dall'altro rende possibile lo sviluppo del gruppo attraverso l'analisi dei suoi risultati.

Gli *obiettivi personali* riguardano la soddisfazione dei singoli membri. Ognuno dei membri del gruppo necessita, per essere motivato a perseguire l'obiettivo di raggiungere un certo grado di soddisfazione ai suoi "bisogni" di crescita personale e/o professionale, di autostima, di

sicurezza. Tali obiettivi possono essere solo in parte predefiniti, perché hanno intrinseco un fattore di dinamismo. Sono comunque indispensabili, perché indicano una meta da perseguire, che non deve essere irraggiungibile o una chimera.

L'osservazione in ambito organizzativo fa rilevare come spesso i gruppi, durante il loro lavoro, vengano "lasciati senza obiettivi", o con obiettivi troppo difficili, quindi demotivanti. Altrettanto frequente è il caso di gruppi demotivati perché il conduttore non si preoccupa di scandire gli obiettivi intermedi in tempi ragionevoli. La demotivazione è determinata dall'incapacità dei membri del gruppo di trovare un senso e un significato al loro agire quotidiano, se viene loro richiesto di "sentire" e condividere obiettivi estremamente difficili, i cui risultati daranno vantaggi dopo anni.

Decidere in gruppo e guidare le decisioni di gruppo

Uno dei problemi più frequenti che si incontrano nelle situazioni di collaborazione è rappresentato dalla difficoltà del definire i problemi e nell'individuare la soluzione più adeguata a questi problemi. Nella realtà molte persone manifestano difficoltà non solo a definire un problema con un altro, e il disagio si accentua con un gruppo, ma ad accettare e quindi sentire proprie soluzioni prodotte insieme con un altro o col gruppo. Tale disagio è ancora più evidente quando la decisione da accettare è stata presa da altri, talvolta indipendentemente dalla bontà della soluzione prodotta. Spesso queste difficoltà sono sostenute dal timore di perdere il proprio spazio di autonomia, accettando soluzioni proposte da un altro, e può accadere che le persone si oppongano presentando questioni di principio.

È compito soprattutto del responsabile di progetto (che successivamente sarà indicato col termine leader) comprendere e gestire questi fattori, facilitando la costituzione di corretti legami operativi, e affettivi, ove sia necessario.

Il processo di decisione è caratterizzato da cinque fasi, e ognuna di queste è fortemente influenzata dal giudizio personale:

1. scelta del problema e sua definizione;
2. produzione di alternative di soluzione;
3. definizione dei criteri di valutazione;
4. selezione delle alternative;
5. implementazione

Alcune di queste fasi presentano delle specifiche criticità legate proprio alla dinamica di gruppo, che si possono sommare alle difficoltà del lavorare in gruppo

Benefici e svantaggi del gruppo

Utilizzare i gruppi nei processi decisionali presenta sia vantaggi sia svantaggi, buona parte del successo dipende dalle competenze di leadership con cui si governano alcuni elementi:

- il rapporto individui/gruppi: il gruppo ha più conoscenze e informazioni, produce un maggior numero di approcci diversi al problema e i vari membri del gruppo possono combattere i pregiudizi altrui;
- la partecipazione delle persone a un gruppo: decidere assieme può aumentare la comprensione e l'accettabilità delle decisioni prese; molte decisioni però non vanno a buon fine a causa di errori di comunicazione con chi dovrebbero implementarle o per insufficiente possibilità di discutere le alternative, gli ostacoli, gli obiettivi e le ragioni che stanno dietro le decisioni.

Tutti questi problemi possono essere in parte superati quando il gruppo è coinvolto in tutto il processo decisionale.

Tra gli svantaggi del gruppo nel processo di decisione è importante sottolineare la pressione sociale al conformismo. Ottime idee minoritarie possono essere schiacciate dalla maggioranza, o il desiderio di consenso può rendere silenzioso il dissenso. Inoltre il conformismo porta a far sì che quando il consenso su una certa idea raggiunge un livello critico, questa può essere adottata e scartando le altre soluzioni. In tal modo, però, le decisioni possono essere il risultato del livello di approvazione raggiunto da una certa soluzione, più che dalla sua qualità. I gruppi possono anche essere dominati da alcuni membri che persuadono gli altri e non modificano mai il loro punto di vista: da qui deriva un ultimo svantaggio del gruppo, se evitare il conflitto con queste persone diviene più importante che fare una buona valutazione della realtà.

La preoccupazione di evitare le discussioni limita la possibilità di un confronto aperto ed oggettivo.

Alcuni dei fattori presentati possono essere sia vantaggi sia svantaggi in rapporto alle capacità del leader del gruppo. Se il leader mette a tacere i conflitti o permette che si creino risentimenti all'interno del gruppo danneggia il processo di decisione; se invece accetta i conflitti, può aprire spazi a soluzioni creative. Il leader può anche fare la differenza, in funzione della sua capacità di enfatizzare i conflitti o gli interessi comuni.

Gli interessi comuni devono essere posti in evidenza in tutte le fasi del processo di decisione, iniziando dalla definizione dei problemi. Il problema del consenso inizia a presentarsi quando si avvia la ricerca di soluzioni accettabili per tutti, ma è necessario lavorare fin dall'inizio per evidenziare gli interessi comuni. In assenza di questo lavoro, i conflitti tra i vari membri potranno portare a soluzioni di bassa qualità. Il leader può influenzare il livello di rischio che il gruppo ritiene accettabile: il gruppo può essere guidato sia verso decisioni conservative sia verso decisioni più rischiose e innovative.

Un altro aspetto da considerare nell'affidare una decisione ad un gruppo è il fattore tempo. I gruppi generalmente impiegano più tempo dei singoli individui a prendere una decisione: anche se entrambi impiegano un'ora a decidere, un gruppo di cinque persone ha speso cinque ore di lavoro. Lavorare frettolosamente in modo da risparmiare un po' di tempo può mettere a repentaglio la qualità della decisione. Un'ultima questione è rappresentata da chi cambia idea nel gruppo: se è la persona con l'idea peggiore la decisione ne beneficerà, se invece è la persona con l'idea migliore ad essere costretta a cambiare idea, allora la decisione ne soffrirà. Sta al leader prestare la massima attenzione a questa dinamica.

Decidere quando usare il gruppo

Ovviamente non tutte le decisioni possono e devono essere prese in gruppo, quindi è assolutamente necessario porsi la questione circa quali siano le migliori condizioni per usare un gruppo.

Un primo criterio è quello della qualità e accettabilità delle decisioni. La qualità si riferisce agli aspetti tecnici del problema, si rifà all'uso e all'analisi dei oggettivi; l'accettabilità invece ha a che fare con i sentimenti, i bisogni, e le emozioni, cioè con gli aspetti soggettivi. Le decisioni possono essere classificate in diversi tipi, in relazione al fatto che la qualità o l'accettabilità (o entrambi) siano importanti.

Certe decisioni richiedono di fare attenzione fondamentalmente alla qualità e non all'accettabilità, come ad esempio i problemi di natura tecnica o scientifica. Altri problemi, invece, coinvolgono principalmente l'accettabilità, ad esempio decidere chi farà gli straordinari è un problema di accettabilità, dato che tutti i candidati per gli straordinari saranno in grado di compiere questo lavoro.

Altri problemi coinvolgono sia la qualità che l'accettabilità, ad esempio l'introduzione di nuovi metodi o di nuovi macchinari, oppure la promozione di più alti standard di sicurezza. In

questo caso la qualità delle decisioni è essenziale, e tutti coloro che saranno direttamente condizionati da queste decisioni, potrebbero avere un'opinione a riguardo, del resto la decisione potrebbe fallire se tutti non si impegnassero nella sua realizzazione.

La regola decisionale, nel caso in cui l'accettabilità sia critica, è usare il gruppo almeno in alcune fasi del processo di decisione: una decisione verticistica corre il rischio di essere mal interpretata o rifiutata. Anche se la mancanza di tempo potrebbe giocare a sfavore della partecipazione, *la decisione di gruppo è l'unica soluzione per avere sufficiente consenso.*

Troppo spesso, però, si prendono decisioni indipendentemente dalle caratteristiche del problema, preoccupandosi di fatti, dati e di altre considerazioni sulla qualità e trascurando l'accettabilità. Questa tendenza può nascondere una trappola: dopo aver pesato gli elementi riguardanti la qualità, infatti, si decide la soluzione, e si pensa alla accettabilità solo in un secondo tempo. Poiché si è formulata una decisione prima di avere consenso, si tratta di ottenerlo utilizzando l'approccio più comune, che è quello di persuadere gli altri ad accettare la decisione già presa. Ma **le persone tendono a resistere a ciò che viene imposto**, e questa dinamica genera spesso risentimento e frustrazione e alimenta un circolo vizioso di tipo coercitivo.

Una possibile uscita da questa impasse è proprio quella di tenere in conto sia la qualità sia l'accettabilità, usando il gruppo per decidere.

Problemi specifici del decidere in gruppo

Oltre alle criticità tipiche del lavorare in gruppo, esistono alcuni dinamismi del gruppo, più specificamente collegati al prendere decisioni, che vengono sintetizzati con l'espressione "pensiero di gruppo".

Il pensiero di gruppo nasce quando un gruppo diventa difensivo ed evita di affrontare il problema in modo realistico. Ci sono sette sintomi chiave del pensiero di gruppo:

1. *L'illusione di invulnerabilità:* il gruppo si comporta come se fosse al riparo da qualsiasi critica e questo dà ai membri molto ottimismo e li incoraggia a rischiare molto.
2. *Razionalizzazione:* il gruppo tende a respingere fatti ed idee che richiedano di riconsiderare le posizioni prese.
3. *L'illusione di moralità:* è la credenza che il gruppo sta agendo in nome del "bene" e causa disattenzione alle conseguenze etiche
4. *Stereotipi:* i "nemici esterni" sono trattati come troppo stupidi per trattare, o troppo deboli per poter essere un problema per il gruppo.
5. *Pressione al conformismo:* i membri del gruppo sono messi sotto pressione perché seguano le illusioni e gli stereotipi di gruppo. Il dissenso è represso.
6. *Auto - censura:* i membri del gruppo diventano inclini a minimizzare i loro dubbi e i loro disaccordi.
7. *L'illusione dell'unanimità:* il silenzio diventa sinonimo di accordo e su questo si forma l'idea che l'unanimità esista davvero.

Il pensiero di gruppo si manifesta spesso in gruppi altamente coesivi: infatti il desiderio dei membri di rimanere nel gruppo li porta a cadere vittime di uno o più sintomi del pensiero di gruppo, tanto più se il gruppo è isolato e ha un leader forte. Anche lo stress può contribuire a causare questo effetto, come avviene quando bisogna prendere una decisione importante, ma la speranza di trovare una soluzione diversa da quella desiderata dal leader o da un altro membro influente è bassa.

Per prevenire il pensiero di gruppo è importante che il leader sia imparziale così che i membri del gruppo si sentano liberi di discutere apertamente e capire meglio il problema. Tutti dovrebbe sentirsi incoraggiati ad essere critici ed esprimere dubbi e dissenso, ed essere appoggiati quando lo fanno. A qualcuno potrebbe essere chiesto di fare la parte "dell'avvocato

del diavolo”, per sfidare le posizioni prevalenti. Può essere di aiuto anche dividere il gruppo in sottogruppi per una parte del lavoro e ricostituirlo in seguito, per sottolineare le differenze nella elaborazione. Quando il gruppo si avvicina al momento di decidere il leader potrebbe organizzare un incontro nel quale sia richiesto di esprimere tutti i dubbi rimasti.

I gruppi possono anche usare persone esterne per contrastare il pensiero di gruppo, ad esempio invitando agli incontri del gruppo qualcuno che ne “sfidi” il lavoro.

Il ruolo della leadership nel processo di decisione di gruppo

Ogni componente del gruppo può comportarsi in un modo utile a prendere una decisione efficace, ma la responsabilità maggiore è nelle mani del leader, che è nella posizione critica per influenzare la qualità e l'accettabilità delle decisioni.

Il leader può essere visto come un direttore d'orchestra: non suona uno strumento, ma conduce e guida tutti gli strumenti. Il leader è nel punto centrale dell'attività di gruppo, ma gioca un ruolo distinto e differente: si deve concentrare sui processi del gruppo oltre che sul contenuto della decisione. Un leader che si concentra sui processi del gruppo agisce in modo da portare i membri a definire bene il problema e a trovare delle buone soluzioni, e nel concentrarsi sul processo, deve garantire che tutti partecipino liberamente e che il confronto sia gestito in modo corretto. Il leader può influenzare il contenuto tenendo alto lo standard della qualità e della accettabilità e dissuadendo il gruppo dal prendere decisioni irrealizzabili.

Un leader può fare molte cose per facilitare una buona decisione. La lista che verrà presentata di seguito suggerisce come migliorare le diverse fasi del processo di decisione nelle situazioni di gruppo.

- *Definire il problema*

Per una piena ed accurata definizione del problema, il leader deve contrastare la tendenza alla definizione troppo veloce e troppo semplicistica. Ai membri del gruppo deve essere chiesto di lavorare per una definizione accurata, per esempio ponendo un problema in termini di situazioni più che in termini personali. Spersonalizzare, aiuta i membri a rispondere ai vari aspetti del problema con più oggettività.

- *Tenere il gruppo sulla definizione del problema*

Capita spesso che i membri del gruppo si muovano dalla definizione del problema troppo velocemente. Davanti ad una proposta troppo precoce di soluzione, è bene riportare l'attenzione alla definizione del problema e far esaminare dal gruppo il rapporto fra soluzione e problema. Infatti molti contrasti riguardanti le soluzioni sono spesso riconducibili a contrasti circa la natura del problema, cosa che può essere evitata solo lavorando in modo accurato alla sua definizione. È interessante notare che quando ad un gruppo viene chiesta una seconda soluzione ad un problema, spesso questa è migliore della precedente: la ragione sta nel fatto che la seconda volta, il problema viene affrontato con più attenzione, e valutando più soluzioni.

- *Usare il problema per generare le soluzioni*

Una esauriente definizione di un problema può essere usata in modo produttivo, ed ogni elemento della definizione può essere fonte di soluzioni. I leader devono fare lavorare il gruppo per generare idee che rispondano a tutti gli elementi del problema, così le soluzioni hanno più possibilità di essere complete.

- *Prevenire valutazioni premature*

Il processo di generazione di idee viene bloccato dagli atteggiamenti valutativi. Questo è particolarmente vero quando i membri di un gruppo si trovano subito d'accordo su una soluzione e adottano la prima soluzione che viene trovata. Il leader deve fare in modo di bloccare ogni valutazione anche positiva fino a quando non ritiene che il processo di generazione di idee sia sufficientemente approfondito.

- *Ottenere consenso*

I membri di un gruppo hanno ovviamente la necessità di valutare le loro idee e di arrivare ad una decisione convincente. Il leader può aiutare questo passaggio in modi differenti: può riassumere i progressi del gruppo e rassicurare sulla capacità di decidere; oppure può aiutare a sviluppare criteri per valutare le alternative. Il consenso può essere valutato direttamente interrogando il gruppo in proposito, oppure indirettamente, presentando una panoramica del lavoro svolto come “test” di consenso.

- *Evitare la soluzione del leader*

Il leader di un gruppo, specialmente se è il superiore gerarchico, dovrebbe evitare di proporre soluzioni, per governare un comportamento tipico del gruppo: l'idea di un superiore, infatti, è valutata dai membri del gruppo sulla base della sua provenienza invece che sul fatto che sia un'idea interessante. Le valutazioni oggettive si perdono davanti alla preoccupazione di come il capo reagirà all'avallo o alla critica della propria idea. È raro infatti che un capo sia trattato come un pari, e perciò se offre soluzioni blocca la generazione di idee e le valutazioni oggettive. I leader ottengono le soluzioni migliori dai gruppi quando non hanno tempo sufficiente per pensare il problema. Quanto più si prepara, infatti, tanto più penserà alla soluzione gli sarà difficile tenere per sé.

- *Affrontare i conflitti*

Un confronto serrato fra le persone, è spesso più utile di un accordo veloce. Quando i membri di un gruppo si accordano, la soluzione spesso arriva troppo velocemente. Se c'è un disaccordo, invece, l'attività di generazione di soluzioni è più accesa. Spesso però i leader bloccano il confronto, ad esempio quando affermano “*se andiamo avanti a discutere, non si arriverà mai ad una soluzione*”. Affermazioni come queste, portano i membri del gruppo ad evitare il confronto e le idee vengono accettate per non provocare attriti. Se invece il leader accetta e “facilita” il conflitto, apre le porte a nuove idee. Spesso il disaccordo può risalire a diverse definizioni del problema o degli obiettivi e perciò andare fino in fondo al conflitto può prevenire dal rischio di non prendere in considerazione alcuni aspetti importanti.

- *Rimanere in contatto con la realtà*

I gruppi hanno la tendenza a perdere tempo su ostacoli che non riescono a superare. Ad esempio suggeriscono soluzioni troppo costose, per le quali non ci sono risorse. Alcuni fattori, come le risorse limitate, devono essere poste come condizioni per il lavoro del gruppo. Il tempo come risorsa scarsa porta i gruppi a ignorare i fatti, perché posporre una soluzione per ottenere più informazioni viene vissuto come frustrazione: Per ottenere soluzioni realistiche occorre prestare attenzione a questo dato..

La riorganizzazione logica e pratica delle attività delle organizzazioni sanitarie impostata sul lavoro integrato non è sempre stata accompagnata da un'accurata valutazione delle competenze che questo cambiamento implica, che sono ancora considerate una dote naturale o una meccanica “derivata” delle modalità di lavoro. Lo scopo di questo capitolo è stato quello di illustrare che, invece, muoversi all'interno di reti di rapporti in modo efficace, senza pagare il prezzo dell'inefficienza del lavoro d'insieme è una vera e propria competenza, che richiede un lavoro personale e un contesto lavorativo, considerato sia negli aspetti strutturali sia negli aspetti culturali, che ne permetta lo sviluppo.

BIBLIOGRAFIA

- Bazerman M.H., et al. (2000): *Negotiation*. In *Annual Review of Psychology*, 51, pp.279-314.
- Boldi C. (1999): *Organizzarsi per capire e governare il futuro*. In: Baglieri E., Biffi A., Coffetti E., Ondoli C., Pecchiari N., Pilati M.: *Organizzare e gestire progetti. Competenze per il project management*. ETAS, Milano.
- Baglieri E., Biffi A., Coffetti E., Ondoli C., Pecchiari N., Pilati M. (1999): *Organizzare e gestire progetti. Competenze per il project management*. ETAS, Milano.
- Crozier M., Friedberg E. (1978): *Attore sociale e sistema*. ETAS, Milano 1977 *L'Acteur et le Système*. Ed.Du Seuil, Parigi.

- Fisher R., Ury W. (1981): *Getting to Yes*. Houghton Mifflin, Boston, Mass. Tr.it. (1985): *L'arte del negoziato*. Mondadori Milano.
- Friedberg E. (1993): *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*. Edition du Seuil, Parigi. Tr.It (1994): *Il potere e la regola. Dinamiche dell'azione organizzata*. Etaslibri, Milano
- Grandori A. (1999): *Organizzazione e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna.
- Levati W., Saraò M.V. (1998): *Il modello delle competenze. Un contributo originale per la definizione di un nuovo approccio all'individuo e all'organizzazione nella gestione e nello sviluppo delle risorse umane*. FrancoAngeli, Milano.
- Rumiatti R., Pietroni D. (2001): *La negoziazione. Psicologia della trattativa: come trasformare un conflitto in opportunità di sviluppo personale, organizzativo e sociale*. Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Saggin A., Rotondi P. (2002): *Persone e Organizzazioni. Lo sviluppo delle competenze personali nelle organizzazioni sanitarie*. McGraw Hill, Milano.
- Schon D.A. (1992): *The Crisis of Professional Knowledge and the Pursuit of an Epistemology of Practice*. In *Journal of Interprofessional Care*, 6.
- Spencer L.M., Spencer M.S. (1993): *Competence at Work*, Wiley, New York (trad. it. *Competenza nel lavoro*. FrancoAngeli Milano, 1995).
- Weick K. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications, Inc. Tr.it. (1997): *Senso e significato nell'organizzazione. Alla ricerca delle ambiguità e delle contraddizioni nei processi organizzativi*. Raffaello Cortina, Milano.