

**EUGENIO NUNZIATA**

## **IL TEAM COME CONTESTO LAVORATIVO**

### **L'evoluzione delle tradizionali forme di organizzazione del lavoro <sup>1</sup>**

#### **1. Il “gruppo” come entità organizzativa concreta e rilevante**

Sono le nostre organizzazioni, pubbliche o private, a rappresentare il campo d'azione di quei gruppi di lavoro che noi definiamo *team* e che delineano l'evoluzione delle più tradizionali microstrutture funzionali.

Oggi il management è costretto a ricercare soluzioni organizzative più creative ed innovative per poter vincere le sfide con l'ambiente esterno e per gestire uomini che non sono più motivabili con le leve tradizionali. Il coinvolgimento del personale, realizzato per mezzo di rapporti di collaborazione, comunicazioni aperte, processi decisionali partecipativi, è fondamentale per il miglioramento della produttività e della qualità.

Il discorso sui *team*, tuttavia, va affrontato con molta cautela poiché esiste il rischio di essere considerati troppo teorici o, addirittura, di non riuscire a far comprendere che esso rappresenta una entità concreta e rilevante anche sul piano organizzativo e, quindi, come tale può e deve essere concepito, progettato, sostenuto, abilitato come qualsiasi altro meccanismo atto a contribuire al perseguimento delle finalità di impresa. Purtroppo, nella cultura manageriale prevalente si è ancora poco abituati a considerare un “gruppo” come entità concreta, come modalità di relazionarsi, come mentalità e come metodologia (Spaltro1993).

Troppo spesso prevale nelle imprese la tendenza a strutturare *team* attraverso le regole dell'organizzazione formale, condizione necessaria, ma non sufficiente per la identificazione ed il buon funzionamento di un *team*: non basta mettere delle persone nello stesso luogo (fisico o “virtuale” che sia) per conseguire risultati significativi.

La resistenza a riconoscere la dimensione sociale di “gruppo”, che sottosta alla microstruttura *Team*, deriva dalla resistenza dell'uomo contemporaneo alla vita di gruppo. Spesso, nelle

---

\* Copyright (c) Brain Cooperation (2008) -Tutti i diritti sono riservati. Pubblicato con l'autorizzazione dell'autore.

<sup>1</sup> Una precedente versione è stata pubblicata come capitolo Introduttivo in E. Nunziata, L. De Bernardis, M. Distratis, G. Ferrari, *Team per il successo: Riconoscere, progettare e gestire team autoregolati ad alta performance*, Franco Angeli, Milano, 2007



organizzazioni, ai fenomeni di gruppo non viene dato diritto di cittadinanza: tutto viene ricondotto a problemi di persone. Ripensare la propria situazione, mettersi in discussione, condividere e cooperare, sentirsi una parte di un tutto risulta assai problematico ed indesiderato ai singoli individui (Anzieu, Martin 1997).

Kharbanda e Stallworthy ritengono che ogni persona che entri a far parte di un nuovo *team* deve «reimparare a lavorare con gli altri membri». Definiscono questo aspetto chiamandolo «vita di gruppo». «Gli individui riuniti in gruppo hanno, in quanto tali, una **vita** propria: ciascun membro del gruppo deve rendersene conto, per contribuire davvero agli obiettivi comuni. Ciascuno nel gruppo può sia dare che ricevere. Entrambi questi ruoli sono importanti, in ugual misura. Si dà secondo le proprie capacità, ma si dà a qualcuno in grado di ricevere, e questo **qualcuno** è il gruppo nel suo complesso, piuttosto che uno dei suoi membri; ciò che più conta, infatti, è l'obiettivo comune, l'obiettivo del *team*, per conseguire il quale sono stati riuniti tutti i membri che formano quel *team*».

«Il gruppo è qualcosa di più e di diverso della somma dei suoi singoli elementi». Questo affermava Kurt Lewin, uno dei primi ricercatori scientifici dello studio psicologico dei gruppi, suggerendo di pensare al gruppo come a qualcosa di ordine diverso, con qualità e con risorse nuove rispetto ai singoli elementi che lo compongono. Dunque, accanto al modo “oggettivo”, “sociologico” di descrivere il gruppo ne esiste anche uno “psicologico”, secondo il quale noi percepiamo come **gruppo** una certa entità in funzione di una qualità relazionale che si sviluppa tra i propri componenti, (Quaglino, Casagrande, Castellano 1992). Da un punto di vista psicologico, per **essere gruppo** è fondamentale **sentirsi nel gruppo**.

È necessario che i membri del gruppo abbiano la consapevolezza, espressa dal “noi”, di appartenere ad un'entità che trascenda le singole individualità.

«Il gruppo psicologico esiste quando i suoi membri sono condizionati, nel loro agire dal **sentimento di appartenenza**» (Marocci 1994). Hogg e Abrams (1988) sostengono che la coesione di gruppo, in genere, aumenta la performance del gruppo, accresce la conformità alle norme del gruppo, alza il morale e la soddisfazione, facilita la comunicazione, riduce l'ostilità e incrementa i sentimenti di sicurezza, di autostima e di appartenenza.

Il **gruppo di lavoro o Team** è, però, soggetto diverso dal **gruppo**.

Mentre un gruppo è una pluralità in **interazione**, un gruppo di lavoro è una pluralità in **integrazione**.

Nell'interdipendenza si comincia a configurare il *team* in cui i membri acquisiscono la consapevolezza di dipendere gli uni dagli altri, con il relativo sviluppo della rappresentazione della rete di relazioni.

«L'interazione, dunque, si fonda sulla percezione della presenza, mentre l'interdipendenza si fonda sulla percezione della **necessità reciproca**» (Quaglino, Casagrande, Castellano 1992).

«I **costi dell'integrazione** sono d'altro canto riassumibili nei **costi del cambiamento**, specialmente quando l'orientamento al lavoro in *team* non fa parte della cultura e della storia formativa di ciascuno. (Quaglino, Casagrande, Castellano 1992).



Nell'acquisizione di una nuova condizione di appartenenza al *Team*, gli individui pagano la loro ricollocazione, la rinuncia alla soddisfazione di alcuni bisogni individuali e ad alcune caratteristiche identificatorie. Nel contempo, il *team* paga il prezzo di una configurazione che si assume pienamente la responsabilità del risultato, l'onere della risposta e della negoziazione con l'esterno, il confronto con gli altri gruppi presenti nell'ambiente. La **negoziazione** è il processo centrale per la collaborazione: si traduce nell'identificare il proprio punto di vista, nel confrontarlo con gli altri, considerando che quello del *team* deve essere costruito, e nel coniugare il proprio punto di vista con quello degli altri secondo la logica dell'**e**, non la logica dell'**o**.

«Ogni gruppo, per quanto casuale, si riunisce per **fare** qualcosa; nell'esplicare questa attività le persone cooperano ognuna secondo le proprie capacità. Questa cooperazione è volontaria e si basa su un certo grado di abilità intellettuale del singolo. La partecipazione a un'attività di questo tipo è possibile solo a persone con anni di esercizio e che si siano sviluppate intellettualmente per la loro disponibilità ad apprendere dall'esperienza. Dal momento che questa attività è collegata a un compito, essa è fondata nella realtà, i suoi metodi sono razionali e pertanto, sia pure in forma embrionale, scientifici» (Bion, 1961).

Si può dedurre, quindi, che la costituzione del *team* necessita al suo interno di condizioni che permettano ai singoli di "unirsi" agli altri su basi definite e chiare. Il *team*, infatti, si attiva sulla base di un **contratto** implicito che lega i componenti e che chiarisca quali sono le ragioni, gli scopi e gli obiettivi della microstruttura a cui danno vita, ed espliciti a tutti i soggetti le direttive necessarie per una efficace comprensione degli impegni reciproci.

Un *team* si fonda su un sistema di **regole di funzionamento** eque e condivise, idonee al raggiungimento degli obiettivi stessi. Il *team* opera se sono fissati ed esplicitati al suo interno obiettivi quali: **condivisione, collaborazione e integrazione**. Un *team* pone attenzione e provvede ai bisogni ed alle aspettative dell'individuo, ne stimola l'iniziativa e ne gestisce lo sviluppo professionale in funzione degli obiettivi e delle strategie.

**L'ambiente fisico e l'ambiente sociale (clima)** divengono elementi strutturanti la vita del *team*.

I **ruoli** rappresentano la **parte** assegnata a ciascun membro sulla base delle proprie conoscenze e capacità; racchiude anche l'insieme dei comportamenti che ci si attende da chi occupa una certa posizione all'interno del *team* stesso.

Assegnare i ruoli significa ridurre la possibilità che uno o più componenti si rifiuti di contribuire al gruppo o che un membro cerchi di dominare gli altri. Assicura che le abilità essenziali per il lavoro di gruppo vengano usate e che i componenti acquisiscano quelle desiderate. Il gioco dei ruoli complementari e interconnessi crea interdipendenza fra i membri del gruppo.

Il miglior lavoro di gruppo deriva dalla diversità dei singoli individui e dei rispettivi ruoli. **La parola d'ordine in un gruppo non è l'uguaglianza. Un lavoro di gruppo qualificato scaturisce dalle differenze.**

Il **coordinamento** di un *team* può essere definito in molti modi diversi, a seconda degli obiettivi, delle responsabilità, dei compiti o del punto di vista di chi osserva il *team* in azione; può essere



affidato ad una responsabilità manageriale, oppure appartenere all'azione di un leader, di un *coach*, di un ascoltatore attento, di un *tutor*, di un formatore e così via.

Il coordinatore svolge un ruolo rilevante nella formazione di un gruppo efficace, ma si tratta solo del punto di partenza. Tutti i membri dovrebbero essere consapevoli del buon funzionamento del *team* e sentirsene responsabili.

**Formare un *team* non significa automaticamente promuovere un vero lavoro di *team*.**

La **collaborazione** è riconosciuta come un fattore fondamentale per l'apprendimento degli individui nei gruppi. Numerosi sono i vantaggi che la collaborazione può portare in termini di arricchimento dell'esperienza, e quindi nella formazione e nello sviluppo delle persone: in primo luogo un maggiore coinvolgimento dei partecipanti nello sviluppare relazioni interpersonali e poi la consapevolezza che il loro lavoro è un tassello necessario per il progredire del lavoro degli altri.

L'interazione, inoltre, fornisce uno strumento di valutazione implicita che permette di capire quanto la persona abbia effettivamente appreso e come sia in grado di mettere in gioco la propria competenza in vista di un obiettivo comune. È con questa consapevolezza, allora, che le nuove tecnologie della comunicazione, con gli strumenti di dialogo, di condivisione, di supporto al lavoro in rete, potranno essere utilizzati in modo efficace, per creare spazi che, seppure virtuali, siano densi di vita e di conoscenza.

Nel *web based cooperative working*, la comunicazione fra i componenti di un gruppo avviene attraverso strumenti che, in forma sincrona od asincrona, consentano quello scambio di esperienze, di materiali, ed informazioni che costituiscono il presupposto per un **apprendimento collaborativo**.

**Ma tutto ciò non avviene in modo automatico: si diceva, infatti, che non basta mettere delle persone nello stesso luogo (fisico o virtuale che sia) per ottenere una reale collaborazione, specialmente quando l'orientamento al lavoro in team non fa parte della cultura e della storia formativa di ciascuno. Occorre predisporre, allora, condizioni più appropriate per lo sviluppo di una organizzazione del lavoro basata sul *team*, ovvero progettare organizzazioni in grado di "abilitare" i *team*.**

## 2. Si può contare sull' "organizzazione" formale ?

Le organizzazioni moderne – siano esse private o pubbliche – operano sempre più in contesti turbolenti, molto variabili, con una sempre maggiore complessità del sistema dei **fattori chiave di successo** da presidiare.

Il contesto entro cui si definiscono gli scenari strategici è sempre meno programmabile sul medio-lungo periodo. La capacità manageriale si sostanzia sempre meno in una mera capacità programmatica, e sempre più in una diffusa attitudine "visionaria". Una "Vision" strategica diffusa deve poter poggiare sulla possibilità di modellare l'organizzazione facendo leva su alcune necessarie caratteristiche intrinseche: adattività, flessibilità, tempestività. Emergono, di conseguenza, assetti



organizzativi sempre più centrati su dimensioni **soft**, e su strutture **latenti**, come le definisce Butera. L'organizzazione **reale** afferma il suo primato su quella **formale** così noiosamente descritta in regolamenti, organigrammi, procedure e applicativi gestionali. Solo a tali condizioni ci si potrà inoltrare nel **mare aperto**, verso mete sfidanti, governando **a vista** gli eventi, con un approccio sempre più di tipo **contingency**.

Butera (2003) ci conferma come sia in atto da oltre quaranta anni un percorso di superamento dell'organizzazione burocratica classica, che consiste in:

- trasformazione delle strutture formali da gerarchie verticalizzate a reti organizzative (dal castello alla rete);
- progressivo aumento di importanza – rispetto alle strutture formali (spesso definite impropriamente *hard*) – di quelle strutture latenti (spesso definite impropriamente *soft*) rappresentate da piattaforme sociali o da comunità di lavoro (ossia meno orologio e più organismo);
- coesistenza di strati diversi di organizzazione nella stesso individuo organizzativo (*individualized organization*).

La cultura organizzativa tradizionale non riesce spesso a riconoscere queste forme reticolari e latenti e le scambia per fenomeni di dissoluzione dell'organizzazione a favore di dimensioni indistinte come “*the human side of enterprise*”, l’“intangibile”, le “persone”, ecc.”

Non si tratta di dissoluzione del concetto di **struttura** organizzativa, bensì dello sviluppo di **nuove strutture** organizzative, di nuove comunità, di nuove modalità di organizzare il lavoro delle persone. Nuove **modalità** che non possono essere affidate al **buon senso** delle persone oppure fondate sul meccanismo ambiguo di delega e **assunzione di responsabilità** da parte dell'individuo. Sono nuove **modalità** di organizzazione del lavoro fondate su di un diverso soggetto organizzativo: “il gruppo di lavoro”, con peculiari modalità di funzionamento e degli specifici meccanismi attivatori o **enacting mechanism** per motivare e abilitare le persone ad operare in organizzazioni in cui è prevalente la dimensione comunitaria.

Barnard (1938), sottolineava che il sistema di cooperazione è quello che influenza maggiormente i comportamenti umani e rappresenta anch'esso un sistema forte quanto le strutture **formali**.

Come anche altri autori successivamente, aveva sottolineato come i comportamenti organizzativi siano influenzati dalla identità di gruppo, dal sistema di valori, da una leadership riconosciuta.

La cultura organizzativa che dagli anni 60 si rifà alla scuola sociotecnica, (Trist, Emery 1965).

Davis (1972) identificava nei processi di lavoro l'ambito in cui potevano riconoscersi “gruppi di lavoro in azione”, dove interagiscono, con modalità fortemente mutevoli ed adattive, tecnologia, organizzazione e comunità sociale. Tutte queste condizioni ritenute fondamentali «per consentire alle persone di agire in modo finalistico e non normativo, al fine di conseguire risultati, di eliminare variazioni, di mantenere il sistema, di innovare».



È sempre Butera (2003) a ricordarci che «si sono sviluppate da un trentennio – in produzione e nei servizi- *team* – unità di processo di concezione nuova che abbiamo chiamato *process centred organizations*, unità centrate sui processi come *group technology*, isole di produzione, CHIM (*Computer Human Integrate Manufacturing Units*), UTE (*Unità Tecnologiche Elementari*) e molte altre.

Una grande varietà di *team* costituiscono ora la spina dorsale di organizzazioni di servizio (*team face-to-face* e *team* remoti, *team* permanenti e *team ad hoc*). Nell'industria e nei servizi, sempre più importanti sono diventate le strutture per il governo e l'innovazione dei processi: *process owners*, *team* di progetto, *team* per il miglioramento continuo, *team* di qualità e altri. Diversissime le forme e le applicazioni ai diversi settori (a differenza delle tradizionali microstrutture in cui si tentava di organizzare un reparto di produzione secondo la “*one best way*”) ma con un carattere comune: il combinare contemporaneamente un sistema di produzione flessibile con piccole comunità di lavoro, una combinazione tra organizzazioni razionali e organizzazioni naturali».

Il linguaggio dell'*organization design* è pieno di immagini evocative e di modelli di riferimento che vorrebbero semplificare e ridurre il concetto di gerarchia: organizzazioni snelle, organizzazioni piatte, organizzazioni con *leadership* multiple e organizzazioni a matrice.

Esse disegnano un fenomeno ineluttabile: il declino della concezione accentrata e verticale dell'impresa-castello. È il cambiamento delle strutture **dure** delle imprese e delle pubbliche amministrazioni che consiste nella ri-articolazione delle organizzazioni per reti organizzative e per unità che operano per processo, un cambiamento strutturale straordinario che tocca il rapporto fra mercato e organizzazione, le forme proprietarie, i modi di gestire la catena del valore e di appropriazione dei margini, della configurazione del coordinamento e controllo, della divisione del lavoro sia fra imprese e istituzioni, sia fra tecnologie e organizzazione e soprattutto la divisione del lavoro fra gli uomini” (Butera 2003).

Sulla scorta di questa rappresentazione della realtà delle moderne organizzazioni, che emerge da parte di imprenditori, manager, studiosi, consulenti, sorge la necessità di focalizzare la propria attenzione sullo studio di una particolare forma organizzativa: il *team*.

Essa è da intendere come evoluzione delle soluzioni micro-strutturali più tradizionali, ma anche e soprattutto come il germe di una diversa concezione dell'organizzazione e della divisione del lavoro e delle dinamiche sociali che ne conseguono. I *team* possono assumere forma e sostanza molto variabile in considerazione dei contesti organizzativi, delle esigenze e degli scopi. Da una configurazione più formale, come evoluzione della concezione del lavoro e dei compiti individualizzati nella struttura-ufficio, sino ad una dimensione interfunzionale, multidisciplinare, fortemente **latente**, virtuale, con la complicità delle nuove tecnologie della comunicazione.

Lo sviluppo della organizzazione del lavoro *team-based* nelle moderne organizzazioni, sembra possa rappresentare la risposta vincente alle condizioni di contesto che si evocavano all'inizio del paragrafo e che verranno riprese nel prosieguo.



### 3. A quali condizioni è possibile una progettazione organizzativa delle microstrutture?

Nell'ambito del **dominio dell'organizzazione** si confrontano oggi molte discipline, molte pratiche, molte prospettive: l'economia, la sociologia, la psicologia, la strategia, lo sviluppo delle risorse umane, la formazione, l'informatica, la qualità totale, l'*auditing*, le operations industriali, la logistica, la comunicazione interna e molte altre.

Tutte queste discipline hanno, come dice Butera, al tempo stesso «smembrato ed arricchito i domini entro i quali si gioca la competenza organizzativa». E più ci si addentra nel funzionamento delle unità elementari, come le microstrutture, i processi, i ruoli, i gruppi, più ci si imbatte in un **magnifico** moltiplicarsi di variabili in gioco. È auspicabile, ancorché inevitabile, di fronte alla complessità dei fenomeni organizzativi **un approccio multidisciplinare**, ma questo potrà realizzarsi solo in presenza di una convergenza di modelli di rappresentazione della realtà, di schemi concettuali, metodi di analisi e progettazione, soluzioni.

Anche con questo piccolo, sommosso, lavoro si vuole condividere la necessità di far riemergere **una cultura organizzativa** in imprese ed istituzioni pubbliche e, come sostiene Butera, «riportare orgogliosamente al centro dell'attenzione la centralità delle organizzazioni come costrutti sociali e tecnici consapevoli, che servono a portare ad unità elementi dispersi in vista del raggiungimento di fini. Ma perché ciò avvenga occorre disporre di una idea forte e unitaria delle strutture, dei processi e dei meccanismi organizzativi, se si vuole governare e rendere efficace ed efficiente l'organizzazione» (Butera 2003).

Condividiamo con (Delmestri 2006) che tutti questi contributi disciplinari non possono essere considerati sullo stesso piano: «le teorie organizzative dovrebbero porsi rispetto a sociologia, economia e psicologia come l'ingegneria sta alla fisica: fornire regole di combinazione di elementi essenziali, che, liberandosi da una concezione naturalistica delle forme organizzative esistenti in determinati ambiti spazio-temporali e storici, consentano di generare nuove forme organizzative, più efficaci, efficienti e giuste».

**Le metafore** che ascoltiamo oggi per affermare l'*organization design* fanno riferimento non solo all'ingegneria e all'architettura, ma anche agli studi linguistici, accomunando la teoria organizzativa alla grammatica. La metafora grammaticale induce a riflettere sulle infinite possibilità combinatorie legate alle diverse culture in cui le lingue, come gli attori organizzativi, sono radicate.

Così come le grammatiche sono svariate quanto le lingue cui si riferiscono, così sarebbero molteplici gli spazi di possibilità organizzative e legati alla varietà delle culture e delle istituzioni storicamente generatesi (Pentland 1995).

Ciò ci è utile per spiegare che il contributo dicotomico di molta parte della teoria tende a contrapporre modelli ed approcci, ma ciò non appare produttivo sul campo, anzi rappresenta solo una paralizzante motivazione per mantenere lo status quo.



Preferiamo quegli approcci che, pur non ponendosi come una nuova teoria (Leblebici 2000), vogliono essere un veicolo per esprimere in forma più sistematica lo spazio di possibilità organizzative, già occupato o ancora da occupare.

Il primo passo è quello di abbandonare l'artificiale divisione tra approcci di progettazione e approcci di *change management*.

.Fortunatamente stiamo assistendo negli ultimi anni ad un processo di convergenza che vede, da una parte, gli approcci dell'*organization-design* rielaborare le tradizionali configurazioni per generare nuove combinazioni, e dall'altra gli approcci al *change management* arricchire le proprie metodiche psico-sociali di nuovi costrutti, modelli, prassi tese a definire percorsi progettabili, programmabili, governabili.

Il superamento della scissione tra progettazione organizzativa e *change management*, oltre a risolvere la contrapposizione tra visione tecnico-razionale, psicologica-sociale e istituzionale dell'organizzazione dovrebbe contribuire a ridurre il tasso di insuccesso dei reali processi di cambiamento, (Delmestri 2006).

Noi tutti potremmo essere testimoni degli insuccessi di molte esperienze realizzate sia nel privato come nel pubblico, confermando la tesi (Piazzo 1997) secondo la quale i tassi di fallimento di **riprogettazioni zero-based**, le cosiddette **reingegnerizzazioni**, sono superiori all'ottanta per cento. Sarebbe molto utile analizzarli e raccontarli, perché non c'è nulla di più sensato che **apprendere dagli insuccessi**.

**Il cambiamento non può avvenire per caso**, soprattutto quando sono in gioco sistemi di interessi legati alla soddisfazione delle persone ed alla qualità della vita di lavoro. Nel caso delle trasformazioni organizzative di microstrutture, ruoli, processi, sulle quali vorremmo far nascere esperienze di lavoro di gruppo, il livello di rischio diviene altissimo.

A livello pratico, la divisione tra i due momenti – la progettazione e poi il cambiamento – ha spesso portato a che soluzioni sviluppate lontane dal campo, al chiuso degli uffici dell'Alta Direzione, venissero imposte *top-down* e il *change management* divenisse una (più o meno) raffinata tecnica dell'imposizione, dissimulata, politica e manipolativa, e soprattutto, scarsamente efficace e generatrice di effetti negativi sul fronte delle relazioni umane e della motivazione delle persone, (Abrahamson 2003; Nacamulli 1997).

Anche Grandori e Furnari (2006), enfatizzano l'aspetto contestualizzato richiamando l'idea dell'approccio sociotecnico: «La sfida attuale della progettazione organizzativa è sviluppare approcci di progettazione capaci di indicare soluzioni tenendo conto che:

- l'organizzazione è fatta per essere presto cambiata;
- le persone sono mobili;
- i modelli vanno costruiti su misura per le esigenze della singola impresa;
- i fattori che servono per decidere come costruire l'organizzazione non sono solo le strategie d'impresa e le risorse tecniche, ma anche il loro equilibrio e compatibilità con le strategie delle persone e le diverse configurazioni delle risorse umane».



Se si accetta questa impostazione, allora è stata proprio la scissione tra progettazione e cambiamento organizzativo uno dei fattori che hanno permesso la non considerazione nei processi di cambiamento delle strategie delle persone e delle configurazioni delle risorse umane, o più in generale dei bisogni, interessi e aspettative delle persone, generando spesso dolore, stress e cinismo e portando al naufragio di molte altisonanti pratiche di moda, (Abrahamson 2003, Nacamulli 1997).

Il change management è purtroppo l'area degli studi organizzativi considerata meno **scientifica** all'interno della comunità accademica, «un'area di riservato dominio del buon senso di manager e consulenti», (Nacamulli 1997). Una ragione risiede nella specificità e contingenza che caratterizza ogni processo di cambiamento organizzativo.

Generalizzazioni, il succo della concezione dominante della scienza, sembra possibile solo su aspetti limitati del *change management*: «sui comportamenti individuali di accettazione progressiva e sempre provvisoria del nuovo, sull'avversione al cambiamento, sulla dipendenza da risorse come mezzo per influenzare i comportamenti, sull'inerzia strutturale delle organizzazioni, sulla struttura delle coalizioni che dovrebbero facilitare il processo»,(Delmestri 2006).

Diversamente, la progettazione organizzativa affonda le sue pratiche nella teoria organizzativa, perché è considerato più facile definire regole euristiche che leghino certe caratteristiche del contesto o delle relazioni a determinate configurazioni di elementi organizzativi, intesi come pratiche, routine, strutture, meccanismi di coordinamento e controllo, o anche strumenti di gestione del personale

Ci piace affermare nella pratica quotidiana l'idea – come Delmestri – di una progettazione organizzativa quale sinonimo di *change management*, e sostenere una integrazione degli approcci di *organization design* con una progettazione del cambiamento organizzativo che combini elementi funzionali e simbolici in disegni organizzativi robusti e che si configuri come pratica del *bricolage*, della contaminazione e dell'innovazione.

Delmestri (2006) sostiene che: «ogni atto di progettazione organizzativa è anche un atto di cambiamento». Si progetta un disegno organizzativo per una realtà nuova che andrà a occupare uno spazio da negoziare con le realtà preesistenti, e quindi come tentativo di determinare un cambiamento delle relazioni preesistenti ; ovvero, il più delle volte, si riprogetta una realtà esistente e quindi si vuole ottenere un cambiamento.

È difficile concepire la progettazione organizzativa, se non in termini molto astratti, al di fuori di una sua applicazione trasformativa.

Ciborra (1997) parla di «istituzionalizzazione di un'attività di riprogettazione continua dell'organizzazione». Nacamulli (1997) dice: «*organization-design* è divenuto oggi una sorta di sinonimo d'innovazione organizzativa realizzata attraverso l'apprendimento». **La differenza non è una differenza di momenti, o di ambiti disciplinari sviluppabili autonomamente, ma una differenza analitica:** «la progettazione organizzativa, strettamente legata alla teoria organizzativa e alla definizione di una grammatica **generale**, potrebbe essere costituita solo da regole molto astratte», Pentland (1995), da considerare semplicemente come **strumenti potenzialmente utili** nella pratica e nel dibattito teorico,



mentre il cambiamento fa riferimento a regole euristiche, (Armenakis, Bedeian 1999), ma tutte farebbero riferimento allo stesso fenomeno.

Se non sono ammissibili conclusioni, si possono però affermare alcuni **punti fermi** che delimitano l'ambito entro il quale appare lecito parlare di *team* come entità significative sul piano organizzativo, e che possono divenire i *drive* del cambiamento:

1. il *team* è un soggetto riconoscibile nell'organizzazione ed è portatore di interessi e diritti autonomi;
2. il *team* come autonomo soggetto organizzativo è efficace solo in presenza di una situazione macro organizzativa di attenzione ai risultati e micro-organizzativa di reale delega;
3. il *team* è una soluzione organizzativa efficace in presenza di fattori chiave di successo che richiamano la adattività, la flessibilità, la tempestività, la innovatività;
4. il *team* ha disponibilità costante di informazioni sulle proprie performance e sull'uso delle risorse. Tali informazioni sono sempre evidenti negli spazi fisici o virtuali dove lavora il *team*.
5. i componenti del *team* mantengono una chiara individualità e responsabilità che si manifesta con forme di leadership situazionale;
6. il *team* è aperto verso l'esterno mantenendo però una chiara individuazione dei componenti del **nucleo** stabile di **membri chiave**;
7. il *team* deve avere una composizione eterogenea dal punto di vista delle competenze funzionali di provenienza (per **parlare** tante lingue nelle relazioni inter-organizzative) e dell'anzianità dei partecipanti (per favorire, grazie ai più esperti, il contatto con le altre funzioni dell'organizzazione e, grazie ai più giovani, l'apertura con l'esterno);
8. il *team* efficace si basa sulla fiducia tra i membri, che dipende dall'intensità della relazione (aumentata soprattutto nei *team* virtuali da strumenti di contatto *face-to-face*);
9. al *team* deve essere garantita una continuità rispetto al tempo (membri che cambiano, *leader* con impostazioni diverse,...) anche grazie a un sistema di corporate memory, ovvero di una memoria collettiva dei membri del *team*, condivisa e basata sulle esperienze e sulle competenze del *team* e dei singoli individui;
10. il *team* deve avere **spazi-contesti** dedicati ad una azione condivisa tesa a **collocare gli elementi all'interno di cornici**. Possono essere *war-room* dedicati a *team* con membri non *full-time*, o riunioni (o, nel caso di *team* virtuali, forum o altri strumenti) durante le quali si prendono decisioni (dove la cosa importante non è la decisione ma il modo in cui essa è presa).
11. il *team* è un soggetto riconoscibile nell'organizzazione ed è portatore di interessi e diritti autonomi;

