



Ordine degli Ingegneri della  
Provincia di Bergamo

## **TRA IL DIRE E IL MARE...**

**Cambiamenti normativi, modelli organizzativi,  
comportamenti professionali**

***Il ruolo delle persone to make it happen***

***Prof. Pier Giovanni Bresciani***

***Docente Università di Bologna e Università di Urbino***

***Presidente SIPL0***

***Società Italiana di Psicologia del Lavoro e  
dell'Organizzazione***

## **POI PERO' CI SONO LE PERSONE...**

*(‘rumors’ di manager, consulenti, ricercatori)*

- **I disegni normativi**
- **Le strategie aziendali**
- **I modelli organizzativi**

*Indicano un ‘dover essere’ che ha nelle **PERSONE**  
(e in noi stessi, come imprenditori, manager e/o  
professionisti nelle nuove forme societarie)  
allo stesso tempo una preziosa **RISORSA**  
e un **VINCOLO** decisivo per il cambiamento*

## **'RISORSE' UMANE**

*(da RESSORTIR; da RE-EX SORTIRE)*

Alla fine della filiera, ci sono **'persone che fanno cose'**:

*Gestiscono processi di lavoro e compiti assegnati*

*Erogano servizi e committenti e clienti*

*Gestiscono altre persone*

*Comunicano e contrattano*

*Innovano e progettano*

**Perciò occorre occuparsi di cosa fa sì che persone facciano,  
e facciano 'bene' (NOI COMPRESI)**

**Occorre occuparsi dei processi 'invisibili':**

**- Apprendimento**

**- Motivazione**

*('l'essenziale è invisibile agli occhi')*

# IMPRESE DI SERVIZI

**HIGH TECH - HIGH TOUCH (Naisbitt)**  
**PERSONALITY INTENSITY (Normann)**  
**PART-TIME MARKETER (Gronroos)**

**A parità di:**  
**architetture**  
**strategie**  
**modelli organizzativi**  
**sistemi di gestione**  
**tecnologie**

**Le persone 'fanno la differenza'**  
**TRA IL DIRE E IL MARE...**  
**C'E' DI MEZZO IL FARE!**

**(PEOPLE FIRST: *braccia-mente-cuore*)**

# LE DIMENSIONI DEL CAMBIAMENTO

- **Cambiamento legislativo-normativo**
- **Cambiamento organizzativo**
  - a) imprenditoriale*
  - b) manageriale*
  - c) tecnico-professionale*
- **Cambiamento individuale**
  - *a) ruolo-copione:*  
*finalità-mission, funzioni, attività-prestazioni, relazioni, metodologie e strumenti, risultati attesi*
  - *b) persona-interpretazione:*  
*comportamenti (= conoscenza, consapevolezza, comprensione, condivisione, motivazione, interessi, atteggiamenti, competenza, identità, self-efficacy...)*

# **TRE PROBLEMI 'PESANTI'**

**1. IL CAMBIAMENTO DI IDENTITA'**  
*(professionale, sociale, personale)*

**2. LA NECESSITA' DI INTEGRAZIONE**  
*(le infrastrutture per 'strumentarla')*

**3. LO SCENARIO DI INCERTEZZA**  
*(la metafora di Z. Bauman)*

# **1. IL CAMBIAMENTO DI IDENTITA'** *(professionale, sociale, personale)*

**Da specialista a manager di funzione o struttura**

**Da obiettivi professionali a obiettivi di business**

**Da libero professionista a manager e/o imprenditore**

**Da auto-governo a governance plurale**

**Da lavoro individuale a lavoro in equipe**

**Da autosufficienza a collaborazione/integrazione**

**'Capacità biografica'**

## **2. LA NECESSITA' DI INTEGRAZIONE** *(le infrastrutture per 'strumentarla')*

**Differenziazione/specializzazione vs composizione/integrazione**

**Perdita di identità e 'dispersione'**

**Insufficiente autostima/fiducia in sé**

**Resistenza verso ignoto**

**Impegno, fatica, stress**

**Competenze trasversali**

**Infrastrutture organizzative, metodologiche, culturali**



### **3. LO SCENARIO DI INCERTEZZA** *(la metafora di Z. Bauman)*

**Missile balistico vs missile intelligente**

**Obiettivi definibili solo 'in progress'**

**Strategic planning vs strategic mindset**

**Planned happenstance**

**Risorse personali e competenze in progress**

**Negative capabilities**

# UNA CARATTERISTICA TIPICA DELLA 'CULTURA' ITALIANA

L'INTENDANCE SUIVRA'

*invece*

TRA IL DIRE E IL MARE...

*Crucialità delle persone e dei loro comportamenti,  
e delle 'infrastrutture' **to make it happen***

*Se **A VOLTE** le persone sono il problema,  
le persone sono **SEMPRE** la soluzione*

# LA PROSPETTIVA DI OSSERVAZIONE

- **Quale è la 'natura' dei cambiamenti in atto:** che cosa deve 'cambiare' nella prospettiva delle persone
- **Che cosa e perché 'fa problema'** rispetto ai cambiamenti auspicati
- **Quali suggestioni può offrire la psicologia (del lavoro e delle organizzazioni)** per contribuire a comprendere le questioni in gioco, e ad affrontare il cambiamento necessario con migliori chance per:
  - **realizzarlo** efficacemente, per come è normativamente previsto (*adattamento funzionale*)
  - **reinterpretarlo**, contestualizzandolo alla specificità del nostro Paese (*interpretazione originale*)
  - **'subirlo'** con il minor costo-danno possibile (*contenimento e sopravvivenza*)

# La 'natura' dei cambiamenti in atto: che cosa deve 'cambiare' oltre le norme, le strategie e i modelli organizzativi

**La rappresentazione del settore, e del lavoro** nel settore (mercato/utenti, strategia, organizzazione e ruoli, prodotti-servizi, etc.)

**La rappresentazione del proprio ruolo**, sia in una prospettiva **imprenditoriale** (governance aziendale e accountability; vision; formula imprenditoriale e modello di business; stakeholders), che in una prospettiva **manageriale** (mission, promozione e marketing; acquisizione e sviluppo clienti; gestione e sviluppo risorse umane; etc.)

La rappresentazione del proprio ruolo in una prospettiva **professionale** (ri-specializzazione funzionale; integrazione professionale; etc.)

**La motivazione, l'intenzione, la 'disposizione', l'atteggiamento** nei confronti del nuovo scenario, inteso come opportunità

# **La 'natura' dei cambiamenti in atto: che cosa deve 'cambiare' oltre le norme, le strategie e i modelli organizzativi**

**La condivisione** di questa nuova rappresentazione tra tra professionisti, tra questi e i committenti, e con gli stakeholder (**'cultura' = storia/ tempo**)

Le **competenze (= apprendimento: luoghi, metodi, tempi)** coerenti con questa rappresentazione

I **comportamenti** concreti ed efficaci al riguardo

**Ma quali sono le variabili  
in grado di influenzare i comportamenti concreti,  
e che rapporto c'è tra questi ultimi e i risultati aziendali?**

# **CHE COSA RICHIEDE ALLE PERSONE CAMBIARE MODELLO ORGANIZZATIVO**

**Acquisire nuove conoscenze e competenze**

**Condividerle**

**Essere motivati ed avere interesse**

**Intraprendere**

**Avere fiducia in sé stessi e negli altri**

**Gestire più relazioni e interazioni**

**Negoziare di più e gestire più conflitti**

**Sopportare lo stress e le frustrazioni**

**Contenere l'ansia**

**Ridefinire la propria identità (i confini)**

**Sopportare la confusione l'incertezza**

**(‘la frontiera del caos’)**

**Gestire insieme cooperazione e competizione**

**Dedicare più tempo**

.....

# **CHE COSA IMPLICA TUTTO QUESTO PER LE PERSONE?**

**SAPERE**

*(conoscenze)*

**SAPER FARE**

*(competenze)*

**VOLER FARE**

*(motivazioni, interessi, aspettative, obiettivi, scopi)*

**POTER FARE**

*(risorse e condizioni organizzative)*

**CHE COSA SI PUO' FARE  
(LA PROPRIETA', IL MANAGEMENT)**

per favorire  
**'comportamenti organizzativi'**  
che abbiano le caratteristiche necessarie?

*competenti*

*motivati*

*flessibili*

*proattivi e intraprendenti*

*orientati all'innovazione, alla qualità e al cliente*

*cooperativi e competitivi insieme*

*responsabili*

*coinvolti*

*'intelligenti'*

.....



La proprietà e il management hanno la **possibilità**  
e quindi la **responsabilità**  
di **'creare le condizioni'** perché ciò sia possibile:

**AD ESEMPIO: TRE AMBITI DI INTERVENTO  
(PROGETTAZIONE E GESTIONE)**

**1. IL LAVORO**

**2. L'ORGANIZZAZIONE**

**3. LO SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE**

**Un pro-memoria 'leggero', per chiudere**

# **CINQUE PEZZI FACILI**

*(Bob Rafelson)*

**1. Ci sarà un motivo...**

**2. Ognuno col suo viaggio, ognuno diverso,  
ognuno in fondo perso dietro ai fatti suoi**

**3. Sei un essere importante, e io avrò cura di te**

**4. In direzione ostinata e contraria**

**5. Lo scopriremo solo vivendo**