



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT

PROVA FINALE

**"ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO PROFESSIONALE E
TEAMWORK"**

RELATORE:

CH.MO PROF. PAOLO GUBITTA

LAUREANDO/A: ILARIA LO GRASSO

MATRICOLA N. 1066990

ANNO ACCADEMICO 2015 –2016

Sommario

INTRODUZIONE	2
CAPITOLO PRIMO-IL LAVORO PROFESSIONALE	3
1.1 Conoscenze e competenze professionali	3
1.2 Competenze tacite e manifeste	4
1.3 La specializzazione.....	6
1.4 Attività artigianali, tecniche e professionali	8
1.5 Come si formano i professionisti.....	10
1.6 Le categorie dei professionisti.....	11
1.7 L’incidenza del lavoro dei professionisti.....	12
1.8 Conclusioni.....	15
CAPITOLO SECONDO-TEAMWORK.....	17
2.1 Il team building.....	17
2.2 Diverse configurazioni di team.....	18
2.3 Il significato di team building.....	18
2.4 I fattori che aumentano le performance di un team	20
2.5 Team leader e i membri del team	21
2.6 I diversi tipi di leadership	22
2.7 Il team leader	23
2.8 I componenti del team	24
2.9 La strategia del team working	26
2.10 Le cause di “fallimento” del team	27
2.11 Conclusioni.....	29
CAPITOLO TERZO-IL CASO FIAT	31
3.1 Una panoramica sul settore automobilistico Fiat	31
3.2 La risposta della Fiat alla crisi degli anni Settanta.....	33
3.3 Le nuova politica di gestione della forza-lavoro	37

3.4 Origini del teamwork in fiat Auto	38
3.5 Analisi del modello del team adottato in azienda.....	40
3.6 Conclusioni.....	41
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	42

INTRODUZIONE

Il presente lavoro si propone, principalmente, l'analisi di due argomenti: in primis l'organizzazione del lavoro professionale, in secundis il teamwork : la conditio sine qua non per superare le difficili sfide che ogni azienda si trova ad affrontare.

Il tipo di lavoro professionale che mi sono prefissata di analizzare non è quello dentro le aziende (professional) bensì quello delle categorie dei professionisti quali medici, commercialisti, avvocati ecc.

Di ciò si parla proprio nel primo capitolo in cui Friedson, uno degli autori dal quale ho preso spunto, definisce il professionalismo come un insieme di istituzioni orientate al sostegno economico e all'organizzazione sociale per l'autocontrollo del lavoro evidenziando, attraverso questa definizione, come il professionista si differenzi dagli altri lavoratori per la possibilità di controllare direttamente il proprio lavoro. Si tratta di quella categoria di lavoratori in possesso di competenze specialistiche, che vengono analizzate nel corso del capitolo, ed in grado di fornire servizi specifici.

Viene fatto un excursus storico che illustra come i cambiamenti nel corso del tempo abbiano cambiato la logica del professionalismo ed, infine, uno studio delle diverse categorie di professionisti, dall'architettura al management.

Il secondo capitolo si sofferma, invece, sulla crescente importanza della collaborazione e del lavoro in team, in quanto oggi gran parte delle attività e dei progetti all'interno delle organizzazioni vengono realizzate seguendo appunto questa logica.

I testi dei quali mi sono servita per fare quest'analisi si presentano come una vera e propria guida per la realizzazione di team vincenti fornendo informazioni sulle modalità di realizzazione, gestione, motivazione ecc.

Il capitolo prevede un'analisi dei diversi tipi di team, si sofferma sull'analisi di team building e team working e studia i ruoli tanto del team leader quanto dei team members.

Ci si sofferma sul tipo di relazione da intrattenere all'interno del team, sull'importanza della comunicazione, di un ambiente favorevole di collaborazione e di fiducia tra i membri.

In ultima analisi si passa ai casi di fallimento del team e alle tecniche di problem solving.

Il terzo ed ultimo capitolo affronta lo stesso tema del secondo ma in riferimento all'analisi di un noto caso pratico, quello di Fiat Auto.

La grande azienda italiana inizia a sperimentare questa nuova forma di gestione della forza-lavoro già in risposta alla crisi degli anni Sessanta per poi affinare questa tecnica nel tempo.

Dopo una panoramica della situazione attuale della grande azienda torinese e delle tappe storiche che ne hanno segnato l'organizzazione ci si sofferma sulla logica del team effettivamente adottata dalla stessa.

CAPITOLO PRIMO-IL LAVORO PROFESSIONALE

1.1 Conoscenze e competenze professionali

Per professionalismo intendiamo quelle istituzioni che permettono ai membri di una professione di guadagnarsi da vivere controllando il proprio lavoro. Si tratta di una condizione di notevole privilegio nonché di una condizione notevolmente differente rispetto a quella della maggior parte dei lavoratori.

Al concetto di professionalismo è legato quello di specializzazione e cioè la credenza secondo cui tale condizione risulti inaccessibile a quanti siano privi della formazione e delle esperienze richieste. Di fatti i professionisti hanno generalmente compiuto un percorso specifico di apprendimento in strutture specifiche quali università, business school, centri di ricerca e

associazioni professionali. Si ritiene, inoltre, che questo tipo di lavoro non possa essere razionalizzato o standardizzato.¹

Attività quali quella dell'avvocato, del medico, del commercialista, dell'architetto sono caratterizzate da un elevato contenuto professionale. In questo caso si parla di professioni liberali che possono essere esercitate tanto individualmente quanto in organizzazioni complesse. In quest'ultimo caso Mintzberg ha individuato una serie di vantaggi, quali:

- possibilità di condividere risorse e servizi di supporto con gli altri componenti;
- presenza di occasioni di apprendimento reciproco e formazione di nuovi professionisti;
- condizione indispensabile per avere clienti;
- condizione indispensabile per potersi avvalere dei servizi dei professionisti diversi, della cui necessità non si ha conoscenza se non dopo l'attività di studio e di diagnosi del caso specifico.²

Connesso alla figura del professionista è il concetto di competenza, definita da Attewell³ come la capacità di fare qualcosa bene includendo tanto la capacità fisica quanto quella mentale. Un'analogia definizione è stata attribuita dall'Oxford English Dictionary e cioè la "capacità di compiere un atto con precisione e sicurezza".⁴

1.2 Competenze tacite e manifeste

A proposito del concetto di competenze, necessaria è una distinzione tra quelle di tipo manifesto e quelle di natura tacite. Le prime vengono codificate nei testi o descritte in altro modo con chiarezza e sistematicità. Le altre sono quelle non verbalizzate, forse anche non verbalizzabili, ma ad ogni modo non parte di un corpus formale di tecniche codificate.⁵ Queste ultime vengono ricollegate da Polanyi⁶ a casi che si verificano nelle imprese intellettuali come la ricerca scientifica.

Egli spiega come alla base delle conoscenze e delle scoperte scientifiche vi siano le competenze esercitate in base ad un'arte tacita e che si fonda, cioè, sulla pratica piuttosto che sulla teoria.

Le competenze tacite sono riscontrabili anche nei lavori manuali.

¹ Friedson E., *Professionalismo. La terza logica*, Bari, Edizioni Dedalo, 2002.

² Costa G., Gubitta P., Pittino D., *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*, Milano, McGraw-Hill Education, 2014.

³ Citato in Friedson E., 1990, p. 423.

⁴ Citato in Friedson E., 1971, p. 2847.

⁵ Friedson E., *Professionalismo. La terza logica*, Bari, Edizioni Dedalo, 2002.

⁶ Citato in Friedson E., 1964, p. iii.

Le stesse tacite competenze intellettuali sono richieste nella stesura della ricerca scientifica, di un saggio, di un contributo accademico, di un poema o di una novella.

Il lavoro, in quanto guidato dalla conoscenza, deve essere distinto dalle altre attività degli altri esseri viventi. Questo si basa su numerose conoscenze e competenze, come quelle che gli adulti devono possedere per svolgere le normali attività della vita quotidiana e che devono essere distinte da quelle richieste a quanti svolgano un lavoro particolare. Da questo presupposto è necessaria una distinzione tra conoscenze e competenze ordinarie e quelle formali. Alle prime sono legate quelle attività che oggi tutti imparano, come spazzare un pavimento e guidare un'automobile, attività nelle quali è riscontrabile la divisione del lavoro sulla base della differenza tra i sessi.

Di fatti, nella società attuale, esistono delle attività che probabilmente vengono eseguite più dalle donne che dagli uomini come cucinare, stirare, cucire e badare ai bambini; al contrario, gli uomini conoscono meglio arnesi da lavoro e macchinari.

Le differenze legate a questo tipo di conoscenze non sono solamente legate al sesso ma anche alla provenienza sociale, infatti, è più probabile che gli appartenenti alla classe operaia sappiano effettuare manutenzione e riparazioni meglio di quelli del ceto medio; o ancora queste differenze sono legate a razza, età ecc..

Una parte di queste attività si può definire tacita e include ciò che da Schutz⁷ e Garfinkel⁸ viene definita “attività scontata” e ciò che Geertz⁹ descrive come “senso comune” è cioè ciò che sta alla base della capacità di svolgere qualsiasi lavoro.

Questo tipo di conoscenza viene trasmessa in maniera diversa a seconda che si tratti di una società industrializzata o meno; nel primo caso i bambini devono frequentare scuole ufficiali nelle quali vengono loro insegnate materie come la lettura, la scrittura e l'aritmetica, nel secondo i bambini acquisiscono la conoscenza ordinaria all'interno della famiglia e della comunità.

Quella che Machlup¹⁰ chiama “conoscenza intellettuale” viene trasmessa ai bambini che raggiungono un livello di istruzione più elevato ed è incorporata nella conoscenza ordinaria del ceto medio istruito, si tratta di una conoscenza generalmente trasmessa a quanti aspirino a un profilo professionale specializzato.

⁷ Citato in Friedson E., 1970.

⁸ Citato in Friedson E., 1967.

⁹ Citato in Friedson E., 1983a, pp. 73-93.

¹⁰ Citato in Friedson E., 1962, pp.21-22.

Anche la conoscenza formale è trasmessa a coloro che aspirano ad un profilo professionale definito ed è istituzionalizzata in ciò che Foucault chiamava “discipline” e Holzner¹¹ “comunità epistemiche”, organizzate in istituzioni separate dalla vita comune. Il lavoro degli intellettuali che si occupano di creare, provare, trasmettere, discutere, innovare il contenuto disciplinare rappresenta l’autorità di queste discipline.¹²

La conoscenza specifica, che sia ordinaria o formale, è, secondo Kusterer¹³, l’insieme di conoscenze e competenze utilizzate in un lavoro.

Secondo Sylvia Scribner¹⁴ l’elemento dominante nella costituzione della conoscenza specifica è il pensiero pratico “radicato nelle più comuni attività intenzionali della vita quotidiana e funzionale al raggiungimento degli obiettivi di tali attività”.¹⁵

La maggior parte delle conoscenze e competenze utilizzate si acquisiscono sul lavoro e parte delle conoscenze e competenze pratiche sono tacite, ritenute essenziali per la realizzazione del lavoro.

1.3 La specializzazione

Nello specifico la conoscenza tacita a cui si ricorre varia in base al lavoro e al tipo di professionista.

La Scribner¹⁶ sottolinea come il pensiero pratico sia caratterizzato dalla flessibilità e consista nella capacità di risolvere i problemi ora in un modo ora nell’altro a seconda delle circostanze. Ogni lavoro richiede conoscenze e competenze tanto ordinarie quanto pratiche a vari livelli mentre non tutti richiedono la conoscenza specialistica formale che non è stata incorporata in quella ordinaria. Da qui possiamo analizzare meglio il contrasto mentale/manuale cioè quella conoscenza specialistica formale che non è parte di quella ordinaria ottenuta, invece, tramite una specifica formazione professionale. Si noti come la differenza mentale/manuale sia interessante soprattutto per le mansioni di pittore e scultore che venivano associate al lavoro manuale fino al Rinascimento. Anche in Francia negli anni Settanta erano riconosciuti come “artigiani” a differenza degli scrittori ritenuti esponenti del lavoro mentale.

La specializzazione, definita come l’insieme di conoscenze e competenze per il raggiungimento di certe finalità produttive, è un elemento legato al concetto di lavoro in

¹¹ Citato in Friedson E., 1968, pp.68-70.

¹² Friedson E., *Professionalismo. La terza logica*, Bari, Edizioni Dedalo, 2002.

¹³ Citato in Friedson E., 1978, p.1348.

¹⁴ Citato in Friedson E., 1986, p.15.

¹⁵ Friedson E., *Professionalismo. La terza logica*, Bari, Edizioni Dedalo, 2002.

¹⁶ Citato in Friedson E., 1986, pp. 21-22.

quanto è raro, se non addirittura impossibile che ciascun singolo individuo sia in grado di realizzare tutto ciò che serve per sopravvivere più i comfort. Il grado e il tipo di specializzazione rappresentano un modo per stabilire il valore sociale, simbolico ed economico di un certo lavoro.

Il modo più primitivo di specializzazione riguarda la distinzione tra i sessi nonché quella per età di cui le primissime forme si sono diffuse nei vasti insediamenti delle antiche civiltà medio-orientali, nella Valle dell'Indo, nell'Estremo Oriente e nell'America centrale e meridionale. Proprio in questi luoghi nacquero quei mestieri che tutt'oggi conosciamo e che erano finalizzati a produrre un singolo prodotto o servizio.

Un'evoluzione a questo tipo di specializzazione si ebbe con la Rivoluzione Industriale e Adam Smith ne fu sostenitore come si evince dalla sua pubblicazione "The wealth of Nations" del 1776.

Egli inizia ad elogiare una forma meno tradizionale di specializzazione che spiega attraverso l'esempio della produzione degli spilli in cui l'attività ordinaria e riconoscibile del produttore degli spilli viene sostituita da una serie di mansioni ridotte, circoscritte e ripetitive affidate ad una serie di lavoratori ciascuno specializzato in una diversa mansione. L'evoluzione del concetto di specializzazione consiste nel passaggio dal singolo lavoratore produttore di spilli ad una serie di lavoratori specializzati nelle singole mansioni.

Durante la Rivoluzione Industriale non si svilupparono solo le attività manuali, infatti, aumentarono anche la ricerca e l'applicazione di conoscenze e tecniche formali.

Le università medievali esercitavano la giurisprudenza, la medicina, il sacerdozio ecc. ampliandosi nel XX secolo e trasformandosi e suddividendosi in quelle sotto-discipline che oggi conosciamo.

La loro pratica fu sostenuta dall'insegnamento universitario ma chi riuscì ad esercitare tali professioni nel luogo del mercato riuscì ben presto ad avere indipendenza economica o come lavoratori autonomi o come impiegati dello Stato o di industrie.

Fu per lo più il ceto medio ad essere coinvolto in queste forme di specializzazione e ciò ha condotto alla nascita di due figure, quella dell'esperto e quella del tecnico nonché ad altre professioni quali evoluzione di quelle antiche e altre legate alle nuove tecnologie.

E' importante distinguere tra le specializzazioni meccaniche e le cosiddette discrezionali, al primo tipo può essere ricondotto l'esempio degli spilli e dunque quella che Marx aveva definito "parcellizzazione del lavoro" riferendosi a quelle semplici e ripetitive mansioni eseguite per lo più da un personale semi-qualificato con l'avvento della produzione capitalista.

Diverso è il secondo caso, per il fatto che le mansioni, sebbene parcellizzate, includono il personale ed arbitrario intervento dell'uomo per il raggiungimento del massimo risultato.

Si ritiene che anche coloro che sono impegnati in attività meccaniche debbano essere in grado di spezzare la routine nel caso in cui sia necessario un intervento ad hoc.

C'è da dire, inoltre, che il lavoro manuale non può essere considerato indipendente dal lavoro mentale infatti ciò che sta alla base del lavoro non è l'uso della mente o del corpo quanto più il tipo di conoscenza e di pensiero impiegati.

E' importante specificare come le arti manuali siano considerate inferiori alle professioni per una serie di motivi quali la classe di appartenenza dei loro rappresentanti, il maggior potere affidato ai datori di lavoro, il tipo di conoscenze e competenze utilizzate dai lavoratori ma ancora di più il modo in cui è stata istituzionalizzata la formazione dei loro componenti.

1.4 Attività artigianali, tecniche e professionali

Possiamo ricondurre a tre categorie generali i lavoratori associati ad una conoscenza specializzata ovvero le attività artigianali, le tecniche e le professionali.

Nel primo caso, i lavoratori si formano attraverso l'acquisizione delle competenze direttamente sul luogo di lavoro, entro il mercato del lavoro ed è vincolata alle richieste della produzione e di quanti la finanziano. I praticanti nella loro attività di apprendimento ricevono un salario basso e sono affiancati da un membro esperto che funge da maestro o supervisore. La conoscenza e le competenze richieste in quel lavoro vengono acquisite durante la realizzazione dello stesso dunque ciò che può essere appreso è limitatamente subordinato al tipo di lavoro che si svolge durante la formazione. Inoltre i singoli artigiani impegnati nella formazione e supervisione degli apprendisti possono distinguersi tra di loro per abilità ed efficacia come istruttori e coscienziosità nell'insegnamento ed essendo, infine, l'attività di apprendimento nettamente pratica è possibile che non ci si confronti con teorie astratte e concetti formali.

E' possibile, tuttavia, che questo processo di apprendimento risulti frettoloso e puramente esplorativo; inoltre, essendo diversi i lavori ed i posti di lavoro non è detto che tutti coloro che completano un processo di formazione abbiano lo stesso livello di competenza.

Diverso è il caso dei tecnici, categoria emersa solo dopo la Rivoluzione Industriale e che oggi continua ad evolversi e a crescere per numero e varietà in quanto le economie sviluppate fanno uso della nuova tecnologia e stanno espandendo i propri servizi.

Quanto alle modalità di apprendimento, a differenza delle prime, non vengono acquisite sul campo o tramite apprendistato ma si formano in istituzioni para-secondarie e post-secondarie definiti istituti tecnici. Se nel primo caso non vi è possibilità di confrontarsi con teorie astratte

e concetti formali, in questo caso, pur trattandosi di attività pratiche, il loro insegnamento è per lo più pratico e astratto. Il processo di apprendimento non è esclusivamente esercitato dai membri della professione stessa. La loro posizione può essere più rilevante nei periodi di maggiore domanda e minore offerta ma trattandosi di un lavoro soggetto alla razionalizzazione e all'invecchiamento con programmi formativi aperti alla massa risultano vulnerabili.

Infine, nel professionalismo ideal-tipico la formazione avviene al di fuori del mercato del lavoro.

Come nel caso dei tecnici la formazione avviene all'interno di una scuola anche se, in questo caso, si tratta di istruzione superiore e sono degli insegnanti a tempo pieno a controllare la formazione, sempre attivi nello studio e nella ricerca.¹⁷

Il professionalismo è caratterizzato da un mercato del lavoro protetto che ha lo scopo di proteggere i professionisti dall'attività di altri professionisti e da quella degli stessi membri della professione. In questo ultimo caso la tutela è necessaria quando vi sia un numero di professionisti eccedente la domanda, situazione che vede come risultato un reddito medio percepito dai membri della professione e di una divisione creata dalle differenze di reddito percepite tra i colleghi.

Il principale mezzo di tutela è la riduzione dell'offerta dei professionisti, in modo da rendere equo il rapporto tra domanda e offerta cosicché tutti i professionisti possano ricevere una retribuzione soddisfacente. Tra i metodi utilizzati per controllare l'offerta di servizi ed aumentarne la domanda nei mercati locali vi è il tentativo di collaborazione tra gli stessi professionisti per ridurre l'offerta dello stesso tipo di servizi nelle stesse località, la scelta di un compenso minimo punendo i colleghi che abbassino i prezzi per ottenere una maggiore domanda.

Ulteriore caratteristica del professionalismo è il controllo del numero di professionisti che accedono al mercato del lavoro, il tutto realizzabile attraverso una rigida selezione mediante il superamento di prove per l'accesso alle scuole di specializzazione ma sempre entro un certo limite in quanto scuole e insegnamenti hanno bisogno di studenti.

Queste scuole hanno la tendenza ad accogliere un numero di studenti superiore di quello che richiederebbe lo specifico controllo dell'offerta.

Tuttavia esiste un interesse contrastante con quello dei professionisti a ridurre l'offerta e che genera tensione tra i professionisti e il corpo docente: poiché le occupazioni

¹⁷ Friedson E., *Professionalismo. La terza logica*, Bari, Edizioni Dedalo, 2002.

professionalizzate offrono prestigio e carriere allettanti, la pressione delle richieste crea il sostegno politico necessario per incrementare l'autorità delle scuole specialistiche ed il numero delle loro ammissioni.

1.5 Come si formano i professionisti

Sofferamoci adesso sulla formazione di tipo professionale basata su teorie che vengono insegnate a scuola e può essere completamente priva di una formazione pratica.

Alla base della credenza secondo cui i professionisti debbano formarsi esclusivamente attraverso questa modalità vi è l'idea secondo cui sul lavoro questi necessitano di una certa discrezionalità piuttosto che dell'applicazione di una serie di attività meccaniche; discrezionalità acquisibile attraverso la teoria piuttosto che con la pratica.

Alla base del professionalismo vi è la rivendicazione di una specializzazione discrezionale.

Adam Smith ha cominciato il suo trattato lodando la specializzazione poiché conduce ad un aumento della produttività dicendo che essa “determina, in ogni arte, un aumento proporzionato dei poteri produttivi del lavoro”¹⁸.

Prosegue osservando come, in un complesso di competenze e conoscenze con diverse ramificazioni, sarebbe auspicabile la specializzazione in un unico settore per incentivare l'approfondimento e l'innovazione del patrimonio conoscitivo in causa. Da qui è logico il ragionamento di connettere la specializzazione con l'aumento della produttività di beni e servizi e con l'aumento della conoscenza scientifica e umanistica. Tuttavia dobbiamo distinguere la produttività dall'efficienza, la prima si riferisce alla qualità e alla quantità del prodotto o del servizio in relazione al costo, la seconda ai mezzi impiegati in funzione di un fine non specificato. Di fatti questo ultimo elemento non è necessariamente connesso alla specializzazione. Altrettanto incerto è che la specializzazione sia sempre presente quando vi sia un aumento di beni e servizi e della conoscenza. Smith esprime il concetto secondo cui coloro che non dedicano tempo pieno alla realizzazione di un lavoro non possono eseguirlo al pari di coloro che vi si dedicano completamente, dicendo che nelle società part-time “ognuno presenta conoscenza, ingenuità e invenzione in grado rilevante, ma quasi nessuno in un grado davvero elevato”.¹⁹ Da qui è necessario specificare il concetto di specializzazione discrezionale che riguarda i casi in cui i professionisti cambino i prodotti a seconda delle esigenze dei consumatori e alle circostanze.

¹⁸ Citato in Friedson E., 1976a, p.9 .

¹⁹ Citato in Friedson E., 1976b, p.304.

La produttività della specializzazione meccanica dipende dalla capacità di produrre beni e servizi mentre quella della specializzazione discrezionale risiede appunto nella capacità di essere flessibili. Esiste un acceso dibattito circa gli effetti della specializzazione sui lavoratori, di fatti nelle società stratificate esiste il disprezzo da parte della classe aristocratica, che non lavora, nei confronti delle specializzazioni.

Karl Marx e Adam Smith fecero largo uso del concetto di divisione del lavoro con riferimento alla specializzazione. Tale nozione risulta tutt'oggi ambigua a causa del fatto che nella prima opera di Smith non esisteva ancora il termine specializzazione tramandando così una tradizione molto confusa. Di fatti entrambi gli studiosi utilizzarono questo termine in due accezioni: la prima come specializzazione in senso astratto e la seconda in riferimento al modo in cui le specializzazioni si organizzano in occupazioni o lavoro.

Smith analizzava la divisione del lavoro nell'ottica di uno stato di perfetta libertà economica escludendo la presenza di qualsiasi forma organizzativa sociale significativa che interferisse con le operazioni di un libero mercato. Subordinando il lavoro alla domanda, tramite la concorrenza di lavoratori che competono per il lavoro solo in quanto individui, Smith pensa di ottenere una divisione del lavoro produttiva.²⁰

1.6 Le categorie dei professionisti

Le professioni sono diventate indispensabili per il funzionamento della nostra società in quanto la maggior parte delle attività che svolgiamo richiedono il lavoro di un professionista, si tratti di far guerra e difendere la nazione, di educare i nostri figli, diagnosticare e curare malattie, giudicare e punire chiunque violi la legge, dirigere un'industria e così via.

Proprio per la loro importanza le carriere professionali sono le più ambite e remunerate e oggi giorno sono poche le professioni che non abbiano trovato uno status professionale.²¹

Tuttavia, nonostante ne siamo praticamente dipendenti, la fiducia nei loro confronti sta diminuendo ora perché molti soggetti appartenenti a questa categoria sono al centro di scandali a causa di abusi della propria posizione, ora a causa dei fallimenti dei rientranti in questa categoria. O ancora vi sono stati casi in cui le soluzioni proposte dai professionisti hanno generato problemi ulteriori, nuove tecnologie professionali hanno generato effetti collaterali imprevisti, appelli alle corti per ricorsi contro l'incompetenza professionale.

Negli anni Sessanta del Novecento "Daedalus" rivista americana della American Academy of Arts and Sciences esordiva con la seguente affermazione "Le professioni trionfano ovunque

²⁰ Friedson E., *Professionalismo. La terza logica*, Bari, Edizioni Dedalo, 2002.

²¹ Schon D. A., *Il professionista riflessivo: per una nuova epistemologia della pratica.*, Bari, Dedalo, 1993.

nella vita americana” e proseguendo come di seguito “ Destiniamo ancora una percentuale impressionante del prodotto nazionale lordo alla formazione dei professionisti...e sta per giungere il momento in cui “l’industria della conoscenza” assumerà nell’economia americana lo stesso ruolo chiave che le ferrovie assunsero un secolo orsono...A metà del quindicennio(1955-1970), quando stiamo tentando di raddoppiare il numero dei professori universitari- un compito imponente che è reso ancor più difficile dai simultanei e ugualmente grandiosi piani di espansione di tutte le altre professioni tradizionali, dalla spettacolare proliferazione di nuove professioni e dalla crescente professionalizzazione della vita lavorativa- l’America è divenuta più conscia delle professioni e più dipendente dalle loro prestazioni che in ogni altro precedente periodo della sua storia. Il sogno di Thortsen Veblen, risalente a sessant’anni orsono, di una società governata dalle professioni, non è mai stato più vicino alla realizzazione”.²²

1.7 L’incidenza del lavoro dei professionisti

L’incidenza dei professionisti sulla forza lavoro è cresciuta nel tempo considerando come causa l’esplosione dell’industria della conoscenza.

Analizziamo nello specifico alcune categorie di professionisti a partire dalle professioni progettuali. Tra di queste la più nota è l’architettura che include la progettazione dei luoghi urbani, la pianificazione della struttura e dell’ecologia di intere regioni e quella pianificazione che produce piani per le strutture fisiche di una città.

All’interno di questo tipo di professioni ritroviamo anche l’ingegnere. I progettisti del prodotto definiscono la struttura e l’aspetto dei prodotti industriali, gli ingegneri industriali definiscono i processi produttivi e altri ingegneri ancora si occupano della progettazione di dighe, navi, aerei, strade ecc.

Si è, di recente, diffusa la tendenza a ritenere le politiche, le istituzioni e lo stesso comportamento come materie di progettazione. Herbert Simon, in primis, ha sostenuto l’idea secondo cui qualsiasi attività che si occupi della trasformazione di situazioni esistenti in situazioni desiderate ha a che fare con la progettazione.

Un’altra categoria è quella della psichiatria che, all’inizio del secolo scorso, occupava una posizione di scarso rilievo rispetto a tutte le altre specializzazioni mediche.

Il loro ruolo era legato alla cura dei malati di mente senza occuparsi dei problemi psicologici della gente comune e senza aver pretese di possedere ampie conoscenze scientifiche.

²² Citato in Schon D. A., 1963, p. 649.

Dopo la Seconda Guerra Mondiale la psichiatria acquisisce maggiore rilevanza occupandosi di ciò che prima era nelle mani della filosofia e della religione e dividendosi in quattro scuole principali: la psichiatria oggettivo-descrittiva, la psicoanalisi, la psichiatria interpersonale e quella esistenziale. Alcuni cambiamenti nel contesto sociale hanno portato ad una visione dei manicomi come “tane di serpenti” e “discariche” tanto che nel 1964 venne fatta una Legge sulla Salute Mentale che dispose una base legislativa per lo svuotamento degli ospedali e la deistituzionalizzazione delle malattie mentali.

Mentre la psicoanalisi perde un po' di dominio nel settore inizia a farsi largo la psicologia clinica.

Queste prime due categorie analizzate presentano dei fattori assai differenti a partire dagli obiettivi, i primi progettano edifici mentre i secondi curano malattie o aiutano i pazienti a risolvere problemi riscontrati nel corso della propria esistenza. L'altra grande differenza riguarda i mezzi utilizzati nell'esercizio del proprio ruolo, i primi fanno uso di modelli, disegni mentre i secondi della parola, i primi lavorano in studio mentre i secondi in clinica o in ufficio. Tuttavia le due categorie presentano anche degli aspetti comuni, in primis entrambi i professionisti affrontano il problema presentato nel corso della pratica come un caso unico come se non avessero esperienze passate riconducibili a quel caso.

Quanto alle professioni a base scientifica possiamo riscontrare l'odontoiatria, l'oculistica, la meteorologia, l'ostetricia, il management che vengono definite da Glazer come “basate sulla scienza o contenenti una cospicua componente di sapere strettamente tecnologico, basato sulla scienza, nella istruzione che forniscono”.²³

Secondo il modello della Razionalità Tecnica queste professioni vengono praticate dai solutori tecnici di problemi; i medici usano tecniche di diagnosi e trattamento basate sulla fisiopatologia, gli agronomi risolvono i problemi legati alla produttività agricola, all'erosione del suolo ecc. tramite la ricerca; gli ingegneri della produzione si rifanno alla statistica per migliorare l'efficienza produttiva.

Sempre secondo questo modello i professionisti risolvono questi problemi attraverso la manipolazione delle tecniche disponibili per conseguire dati obiettivi.

Ogni professionista che eserciti una professione a base scientifica è considerato impegnato in una forma limitata di indagine sul campo: egli si chiede se abbia selezionato il problema giusto e realizza una triplice corrispondenza fra i segni della situazione attuale e problemi e tecniche noti. Non possiamo dire lo stesso nel caso in cui i professionisti decidano di dedicarsi a problemi nuovi o unici, in questo caso, viene attuato un processo di progettazione artistica.

²³Citato in Schon D. A., 1974, p.348.

L'ambito ingegneristico ha iniziato a trionfare dopo la Seconda Guerra Mondiale e si trasforma verso una scienza ingegneristica orientata alla possibilità del nuovo piuttosto che verso una capacità progettuale di fare qualcosa di utile. E' utile soffermare l'attenzione sul contesto nel quale gli ingegneri agiscono, per esempio, quando un ingegnere civile si preoccupa di quale strada costruire piuttosto che di come costruirla si scontra con l'intera vita economica, politica e sociale della regione nella quale deve essere costruita la strada. Quando il progetto viene messo in atto subentrano ulteriori problemi con gli appaltatori, con i vincoli imposti dal bilancio comunale ecc.

Glazer include anche la pianificazione urbana tra le professioni minori anche se attorno a questa vi sono diverse posizioni. Attualmente il loro ruolo è legato ad attività di progettazione, elaborazione di piani, gestione, controllo, valutazione e mediazione.

Anche il management rientra tra le professioni ed è stato a lungo oggetto di dibattiti a causa di due visioni contrastanti. Secondo la prima il manager è un tecnico la cui attività professionale consiste nello risolvere i problemi dell'amministrazione attraverso i principi e i metodi derivanti dalla scienza dell'amministrazione. In base alla seconda, invece, il manager è un artista la cui professione non può essere ricondotta a delle regole precise.

La prima visione è certamente quella che ha continuato a svilupparsi soprattutto tramite il sostegno di Frederick Taylor che aveva definito il management come una forma di ingegneria umana basata su una scienza del lavoro. Egli vede il manager come un continuo sperimentatore in costante pratica e alla ricerca dell'ottimo. Questa figura si sviluppa fortemente dopo la Seconda Guerra Mondiale per lo sviluppo della scienza e della tecnologia e per la nascita della ricerca operativa e della teoria dei sistemi.

Tuttavia, nonostante lo sviluppo della scienza e della tecnica del management, i manager sono rimasti consapevoli del fatto che parte della pratica professionale non rientra nei limiti della razionalità. Una prima prova di ciò è la sensibilità dei manager di fronte ai cambiamenti, all'incertezza e, inoltre, questi sono diventati sempre più consapevoli di trovarsi di fronte a situazioni uniche in condizioni di pressione e di tempo limitato senza averne molto a disposizione per le riflessioni anche se, a prescindere da questo, sono rimasti consapevoli di una dimensione del lavoro ordinario.

Nel management la parola "arte" ha un duplice significato, da una parte giudizio intuitivo dall'altra riflessione che può essere provocata da incertezza, da senso di opportunità ecc.

I fenomeni sui quali riflette nel corso dell'azione riguardano la vita dell'organizzazione che contiene le conoscenze alle quali attingono i manager nella loro fase di riflessione.

Ora, senza fare alcuna distinzione tra le varie professioni, alcune costanti che tutte utilizzano nella propria riflessione sono:

- I mezzi espressivi, i linguaggi e i repertori che questi utilizzano per descrivere la realtà;
- I sistemi di apprezzamento che adottano nelle fasi di valutazione, riflessione;
- Le teorie mediante le quali colgono il senso dei fenomeni;
- Le strutture del ruolo all'interno delle quali impostano i propri compiti e mediante le quali delimitano i propri contesti istituzionali.

Anche se definite costanti si tratta di elementi mutevoli che forniscono al professionista i riferimenti a partire dai quali egli può permettere che le teorie e le strutture che usa vadano in pezzi.²⁴

1.8 Conclusioni

Il mondo professionale è diventato amplissimo, va dalle professioni tecniche alle professioni economiche, alle sanitarie, alle artistiche, alle psicologiche, alla musica, allo spettacolo, alla comunicazione, alla protezione dell'ambiente, all'astronomia, all'insegnamento, alle applicazioni delle nuove tecnologie ecc.

Il professionista è, dunque, colui che, a differenza degli altri lavoratori, riesce a controllare direttamente il proprio lavoro ed il professionalismo è definito come quell'insieme di istituzioni che si occupano del sostegno economico e dell'organizzazione sociale mirata all'autocontrollo del lavoro.

Questo nuovo tipo di lavoro si differenzia dal vecchio modello laboristico per alcuni connotati:

- Il lavoro diventa un'entità strettamente collegata alla scienza;
- Il lavoro corre verso l'autonomia;
- Il lavoro si è legato all'etica;
- Il lavoro non è più visto come un "atto di lavoro" ma come una sequenza di atti rivolti ad uno scopo;
- Il lavoro è molto meno legato alle variabili spazio/tempo.²⁵

Infine possiamo sottolineare come la critica alle professioni sia cresciuta sempre di più di recente. Tale critica ha ridotto la credibilità dell'ideologia professionale rendendo più vulnerabili queste istituzioni che continuano comunque ad occupare un ruolo di prestigio.

²⁴ Schon D. A., *Il professionista riflessivo: per una nuova epistemologia della pratica.*, Bari, Dedalo, 1993.

²⁵ Prandstraller G. P.; *Il lavoro professionale e la civilizzazione del capitalismo. Il capitalismo cognitivo americano e la sfida economica cinese. Nuove strategie per le professioni e le attività creative*, Milano, Franco-Angeli Edizioni, 2003.

Questa critica ha influenzato, tuttavia, un elemento più rilevante ossia l'ideologia che rivendica il diritto ad essere indipendenti da quanti conferiscano loro l'autorità giuridica e garantiscano un guadagno. L'indipendenza è quel fattore che permette ai professionisti di valutare, criticare e rifiutarsi di accettare le leggi dei datori di lavoro ecc.

La propria indipendenza viene rivendicata anche dal punto di vista dell'etica professionale e quindi il diritto morale oltre che tecnico della propria disciplina.²⁶

²⁶ Friedson E., *Professionalismo. La terza logica*, Bari, Edizioni Dedalo, 2002.

CAPITOLO SECONDO-TEAMWORK

2.1 Il team building

Negli ultimi anni si sta diffondendo sempre di più la pratica di lavorare in team abbandonando le vecchie organizzazioni tradizionali fatte di ruoli, responsabilità e canali di comunicazione definiti che sembrano rappresentare un ostacolo a questo modo emergente di lavorare.

Ma attraverso quali elementi possiamo definire un team?

In primis ciò che accomuna i membri di un team è certamente l'obiettivo comune che deve essere chiaro e definito, di fatti nei casi in cui un'azienda crei dei team ai quali vengano affidati degli obiettivi generici questi non sono destinati a raggiungere i livelli di performance attesi.

Il secondo elemento rilevante è l'interdipendenza tra i suoi membri i quali devono possedere le competenze necessarie per il raggiungimento del risultato, essere coordinati e soprattutto comunicare. Nello specifico, il concetto di interdipendenza significa che nessun membro può raggiungere da solo l'obiettivo e qualora questo non venisse raggiunto tutti devono essere responsabili del mancato raggiungimento dello stesso.

Un'altra caratteristica è la distintività, di fatti affinché i membri del team possano mettere in atto le proprie competenze devono sentirsi parte di esso e riconoscere se stessi nel team.²⁷

La definizione di team può essere allargata per includere tre diversi tipi di team:

- Team creativi: si occupano della definizione di un nuovo prodotto, processo o campagna di marketing che sia; la formazione di questo tipo di gruppo si basa sul supporto di nuove idee evitando che queste siano fermate.
- Problem resolution team: come il nome stesso suggerisce, questi team sono addetti alla soluzione dei problemi e possono essere permanenti o ad hoc e la loro principale componente è la fiducia. Nella loro formazione si cerca di inculcare ai membri cosa sia il "groupthink" al fine di evitarlo.
- Team tattici: si occupano di lanciare prodotti, offrire servizi e nella formazione dei suoi membri si cerca di rendere loro chiari obiettivi e ruoli.²⁸

²⁷ Caporarello L. Magni M., *Team Management. Come gestire e migliorare il lavoro di squadra*, Milano , Egea Editore,2015.

²⁸ Boller S., *Teamwork Training*, Alexandria, ASTD Press, 2005.

2.2 Diverse configurazioni di team

Il team può, inoltre, trovare sviluppo in più tipologie di modelli organizzativi aziendali.

Iniziamo con l'analisi della Task Force: si tratta di quel tipo di team appositamente strutturato per risolvere un determinato problema o un'emergenza tanto che viene definito problem-solving team. Il vantaggio di questo tipo di organizzazione dovrebbe essere quello di prendere una decisione relativamente ad un problema in maniera più celere di quanto avverrebbe in un'altra forma organizzativa. Una caratteristica di questa forma organizzativa è la presenza di risorse complementari e interdipendenti rispetto al raggiungimento dell'obiettivo. La comunicazione è facilitata dall'assenza di barriere e per questo conduce a decisioni più rapide.

Il team di lavoro autogestito coinvolge, invece, persone provenienti da diverse unità organizzative interdipendenti per l'esecuzione delle attività che il team andrà a svolgere.

La caratteristica principale che questo team presenta è l'elevata autonomia tanto nella definizione del piano delle attività quanto nella gestione. Il team analizza l'attività dei propri membri ed eventualmente allontana chiunque non soddisfi gli standard e le regole di comportamento.

Un altro esempio ancora è quello dei team cross-funzionali composti da risorse che provengono da diversi ambiti funzionali dell'organizzazione e il cui principale obiettivo è la risoluzione di problemi complessi. Una delle caratteristiche dei team cross-funzionali è quella che conduce i membri ad essere tutti sullo stesso livello anche se in ambiti differenti. Il team presenta un alto livello organizzativo in quanto le risorse provengono da diversi ambiti dell'organizzazione.

L'ultimo esempio di team riguarda quelli virtuali che si differenziano dagli altri soprattutto per la mancanza di interazione diretta tra i suoi membri.

Attraverso questo team, invece, si collabora a distanza grazie allo sviluppo delle tecnologie che hanno permesso e permettono nuove forme di comunicazione. Per certo questa forma di collaborazione comporta delle difficoltà legate alle differenze culturali, linguistiche, tecnologiche, i fusi orari ma la principale difficoltà è quella di creare lo spirito di squadra e di sviluppare una certa fiducia tra i membri.

Quanto ai vantaggi che possono generare vi è sicuramente il risparmio di tempo e la possibilità di accorciare le distanze.

2.3 Il significato di team building

Il termine team building significa letteralmente "aggregare un gruppo", ovvero "fare squadra" e quindi, come abbiamo precedentemente detto, collaborare per il raggiungimento di un

obiettivo comune. Con questo termine ci si riferisce, dunque, a quel processo che conduce alla formazione di un team efficace ed efficiente e la cui collaborazione tra i membri conduce ad un risultato superiore rispetto a quello che otterrebbero se lavorassero individualmente.

Il team building è dunque quel processo, fatto di vari step, che porta più individui singoli a riunirsi in un gruppo unito e coeso e a dare vita al successivo processo di team working il quale porterà al raggiungimento del risultato.²⁹

L'obiettivo base del team building è quello di riunire un gruppo di persone che mettono a disposizione le proprie conoscenze e competenze occupando ciascuno un ruolo definito per poi raggiungere, infine, l'obiettivo atteso.

Tra i principali obiettivi di tale processo possiamo riscontrare:

- I. Realizzazione di un team con obiettivi comuni;
- II. Rimozione di eventuali intoppi al raggiungimento del risultato;
- III. Analisi del percorso realizzato;
- IV. Incrementare la conoscenza tra i membri del team;
- V. Migliorare la collaborazione tra i membri del team;
- VI. Creare rapporti di fiducia e stima reciproca;
- VII. Stimolare la creatività e la comunicazione;
- VIII. Dare ai membri l'idea di essere parte di una squadra.

Si evince da tale processo come, il lavoro di squadra, possa condurre ad un risultato nettamente superiore rispetto a quello del singolo grazie alla collaborazione tra individui con formazioni, esperienze, competenze diverse; tutto ciò purché si tratti di una squadra valida.

Se quelli analizzati precedentemente erano gli obiettivi del team building analizziamo adesso i vantaggi del lavoro in team:

- I. Miglioramento delle competenze dei singoli membri e crescita professionale;
- II. Valorizzazione dei singoli;
- III. Migliore coordinamento del lavoro tra i membri e comunicazione;
- IV. Migliori relazioni interpersonali;
- V. Spirito di gruppo;
- VI. Maggiore flessibilità e capacità di adattamento alle situazioni;
- VII. Maggiori idee nel tentativo di risolvere i problemi.

Ma entriamo nello specifico nei benefici che sembrano essere più rilevanti:

- Status: senso di orgoglio, motivazione e riconoscimento derivante dall'appartenenza al gruppo;

²⁹ Foglio A., *Lavoro e gioco di squadra*, Milano , Franco-Angeli Edizioni, 2010.

- **Condivisione di compiti e responsabilità:** ciascuno occupa il ruolo che meglio sa svolgere con le proprie competenze;
- **Coinvolgimento:** il gruppo motiva i suoi membri ad impegnarsi molto di più rispetto ad altre organizzazioni tradizionali;
- **Amicizia:** l'interazione con individui che hanno gli stessi interessi ed obiettivi aumenta la probabilità di instaurare rapporti di amicizia duraturi;
- **Decisioni ponderate:** grazie alla presenza di persone esperte in diversi ambiti il processo di decision making risulta agevolato;
- **Sinergia:** è il principale beneficio, più volte precedentemente menzionato, secondo cui il gruppo è più efficace del singolo individuo;
- **Utile e costruttivo scambio di informazioni:** i membri del team possono scambiarsi informazioni utili, idee, esperienze ecc.³⁰

2.4 I fattori che aumentano le performance di un team

E' bene soffermarsi adesso sull'analisi dei principali fattori che facilitano il successo di un team anche se ognuno di questi è diverso dall'altro.

Ad esempio, nel caso di un team aziendale è necessario il supporto dell'azienda che deve farlo funzionare, favorirne l'accesso alle informazioni, occuparsi della formazione e di ricompensarlo dopo il raggiungimento dei risultati.

Uno dei fattori principali per un team è la chiarezza degli obiettivi da conseguire affinché i membri possano ponderare coscientemente sulle scelte da fare, qualora questi non fossero chiari ci sarebbero frequenti disaccordi, incomprensioni disfunzioni ecc.

E' necessario che i membri del team condividano gli obiettivi, maggiore è la condivisione e maggiore sarà la propensione a scambiarsi informazioni, integrarsi, collaborare ecc.

Simile al punto precedente è il concetto di coesione, si tratta di fatti della volontà di restare a far parte del gruppo e a collaborare e questa è direttamente proporzionale al senso di fiducia tra i membri ed alla loro voglia di collaborare.

Altro aspetto fondamentale è certamente la collaborazione, non ci devono essere dunque azioni isolate ma solo interventi facenti parte di un unico piano collaborativo e affinché questo aspetto sia realizzabile i membri del team devono essere ben integrati ed avere un team leader che inviti alla collaborazione e non si imponga come dominatore.

³⁰ Foglio A., *Lavoro e gioco di squadra*, Milano , Franco-Angeli Edizioni, 2010.

Tutti i membri devono essere coinvolti nelle attività e nelle decisioni, ciascuno deve essere un protagonista così da ottenere migliori risultati in termini di idee, creatività, decisioni e relazioni.

La disciplina è una delle prime condizioni che vengono imposte ai membri di un team, senza il rispetto delle regole risulterebbe impossibile una collaborazione profittevole.

E ancora spirito di squadra, di competizione, qualità dei membri del team, definizione dei loro membri, interdipendenza, innovazione, formazione, efficienza e così via.

2.5 Team leader e i membri del team

E' necessaria la presenza di un componente indispensabile per il successo del team, per la sua efficienza ed efficacia: il team leader. Questo componente deve possedere tutte le caratteristiche umane, personali, professionali e manageriali per guidare un team; creare un ambiente armonioso, incrementare la fiducia, guidare il team nel raggiungimento dei risultati. Deve trattarsi di un individuo positivo, entusiasta, competente che agisce ed aiuta il gruppo ad agire in maniera professionale.

Se quelli sopra elencati sono i punti di forza mi soffermerò adesso sull'analisi delle cosiddette barriere alla realizzazione di un team.

Come possiamo dedurre da quanto sopra elencato una barriera potrebbe essere dettata dalla mancanza di chiari obiettivi, l'intera esistenza del team è messa a rischio in quanto i membri non conoscono le ragioni della stessa esistenza del team.

L'inadeguata preparazione di qualche membro, lo scarso rendimento possono essere affrontate o tramite il supporto e la guida del team leader o, nel caso in cui sia impossibile recuperare, tramite la sostituzione del membro che non è in grado di realizzare una performance soddisfacente.

Un'altra barriera è rappresentata dall'individualismo, ovvero quando ciascun individuo cerca di soddisfare i propri obiettivi personali anziché quelli del gruppo generando un ambiente negativo e conflittuale.

Possono avere un impatto negativo sul team altri fattori quali: negatività, risorse insufficienti, scarsa comunicazione tra i membri, leadership inefficace e il conformismo meglio noto come groupthink. Un rischio che si corre è, infatti, quello che i membri si uniformino alle idee del gruppo perdendo creatività e la pluralità dei punti di vista; il groupthink aumenta a causa di unanimità, conformismo, silenzio assenso di qualche membro ecc.

E' importante analizzare nello specifico la figura del team leader e la leadership che conduce il team alla vittoria. L'efficacia e l'efficienza di un team dipendono dalla capacità del team leader di guidare il gruppo verso l'obiettivo finale. Egli dovrà seguire passo dopo passo

ciascun membro del gruppo, verificare il loro operato, fare leva sui punti di forza e cercare di compensare quelli di debolezza, incitare alla collaborazione.

La sua deve essere una guida e non un comando, il team leader deve fungere da coordinatore, supporter ed è colui su cui gravano le maggiori responsabilità nel raggiungimento del risultato atteso. Per ricoprire questo ruolo in maniera soddisfacente è importante che il team leader sia prima stato un team member per comprendere meglio la posizione di questi ultimi.

Le attività che deve necessariamente eseguire sono di sotto elencate:

- Verificare che i membri del team lavorino per il raggiungimento degli obiettivi comuni;
- Analizzare l'operato di ogni membro;
- Correggere dove serve, premiare dove meritato;
- Sfruttare le capacità dei membri e spronarli a dare il massimo;
- Rinforzare il team attraverso un buon coaching;³¹

2.6 I diversi tipi di leadership

La leadership è, invece, definita come l'insieme delle competenze che garantiscono una efficace interazione con il gruppo o anche come un processo finalizzato ad influenzare le attività di un individuo o di un gruppo che agisce in virtù del raggiungimento di un obiettivo.³²

Esistono diversi tipi di leadership che verranno analizzati di seguito in sintesi.

Iniziamo con l'analisi di quella autoritaria: il team leader impone le proprie decisioni, si tratta di un rapporto più di dipendenza che di collaborazione tra il leader e i membri del gruppo. Il gruppo ha un limite nel proporre certe iniziative tuttavia l'eccesso di autorità da parte del leader può condurre a conflitti, insoddisfazioni, scarsa partecipazione e demotivazione.

Un altro tipo di leadership è quella paternalistica, nel quale il leader si affianca ai suoi membri preoccupandosi di assicurare una collaborazione armoniosa ancor prima di spronarli verso il raggiungimento degli obiettivi.

E ancora esiste la leadership permissiva o del "laissez faire" cioè quella in cui i membri sono scarsamente dipendenti dal team leader. Una possibile conseguenza di questa leadership è il rischio di degenerare in anarchia.

³¹ Foglio A., *Lavoro e gioco di squadra*, Milano , Franco-Angeli Edizioni, 2010.

³² <http://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/articolo/2367/lavoro-in-team-motivazione-e-collaborazione.html>

E infine troviamo quella partecipativa, collaborativa e democratica che coinvolge tutti i membri, ne richiede il consenso prima di prendere decisioni e la partecipazione.

In un contesto di tale condivisione e collaborazione sarà difficile il rischio di conflitti.

Non esiste, comunque, il tipo ideale di leadership, quello che porta il team al successo; si tratta di qualcosa in continuo cambiamento come il team stesso e come i contesti nei quali opera. Esistono però degli orientamenti che ogni leadership dovrebbe seguire:

- Far crescere il gruppo, i singoli membri;
- Coordinare capacità e funzioni svolte dai membri;
- Definire e valutare il metodo di lavoro del team;
- Assicurare l'apporto delle risorse necessarie allo svolgimento delle attività;
- Creare fiducia e accrescere l'entusiasmo tra i membri;
- Fare rispettare le deadline.³³

2.7 Il team leader

La figura del team leader non nasce senza esperienza e senza il trascorrere di un certo periodo di tempo in quanto, essendo molte e complesse le sue funzioni, tempo ed esperienza sono due componenti fondamentali.

Anche nel caso del team leader abbiamo diverse tipologie, positive e negative.

Iniziamo con il team leader capo, colui che guida il gruppo in maniera diretta infondendo fiducia e sicurezza e sfruttando la collaborazione di tutti i membri.

Abbiamo anche la figura del team leader guida che focalizza il suo operato sul raggiungimento degli obiettivi; è deciso, attivo, responsabile, amico dei membri, li sa guidare ma in caso di fallimento sa assumersi le sue responsabilità.

E ancora la figura del team leader organizzatore che mira all'organizzazione e al puntuale funzionamento del team, ha molto senso pratico, è grande lavoratore, controlla con attenzione l'operato altrui ed è flessibile in base alle circostanze.

Il team leader animatore ha la grande capacità di spronare i suoi membri, il team leader amico quella di raggiungere gli obiettivi facendo leva su amicizia, affiliazione, unità ecc.

Poi ancora quello democratico vuole un clima collaborativo ponendo tutti sullo stesso piano, quello collaboratore oltre ad assisterli e guidarli si mette a disposizione del team e, se è il caso, interviene nello svolgimento delle attività.

³³ Foglio A., *Lavoro e gioco di squadra*, Milano, Franco-Angeli Edizioni, 2010.

Il team leader conciliatore ascolta tutti, parla con tutti in quanto un ottimo clima di lavoro è indispensabile per prevenire i conflitti; il team leader innovatore è creativo, aperto alle nuove proposte dei membri, sa sfruttare e impiegare il contributo altrui.

E ancora vi sono figure quali il team leader controllore, il pragmatista, l'opportunist, l'attore, il formalista, il perfezionista, l'assenteista, l'inadeguato, l'accentratore e l'utopista. Le ultime quattro figure presentano delle caratteristiche fortemente negative, per esempio l'utopista è completamente fuori dal mondo e va alla ricerca di risultati impossibili, l'inadeguato non presenta le caratteristiche necessarie per guidare un team, l'accentratore non controlla l'operato del team e pensa solo a decidere senza coinvolgere gli altri membri e l'assenteista è team leader sulla carta e solo per scelta di altri.

2.8 I componenti del team

Dopo aver analizzato la leadership è adesso il caso di soffermarci sui membri che daranno vita al team ideale se saranno in grado di integrarsi tra di loro e di offrire ciascuno una certa funzione. Il team, essendo l'insieme di membri, è in grado di far soccombere i difetti che i singoli individui, in quanto umani, possono presentare.

Per membri di un team si intendono quelle persone consapevoli di far parte di un gruppo e di condividere le proprie conoscenze ed esperienze per contribuire al raggiungimento dell'obiettivo comune.

Sono elencate di seguito le varie tipologie di membro che può assumere una o più caratteristiche, positive o negative che siano.

Iniziamo con la definizione del membro coordinatore: si tratta di colui sul quale si può sempre contare nel gruppo, che cerca di favorire l'interazione e l'integrazione tra i membri, ha una certa esperienza e da e riceve fiducia.

Il membro guida, come suggerisce il nome stesso, è colui che sprona il gruppo, ricordando quali sono gli obiettivi e favorendo quotidianamente la coesione e la collaborazione.

Il membro investigatore/ informatore è colui costantemente impegnato nella ricerca di informazioni sia all'interno che all'esterno del team per favorire il lavoro dello stesso e dei singoli collaboratori.

Il membro idealista è per lo più focalizzato sugli ideali di gruppo mentre, al contrario, quello pragmatico rinuncia a tutto ciò che è teorico e non sperimentato.

Il membro razionale si affida al ragionamento e vuole indurre gli altri a formulare ragionamenti di gruppo su cui poi decidere.

Il realizzatore si impegna affinché le proprie idee e quelle degli altri si realizzino, il collaboratore da la massima disponibilità al lavoro di squadra, collabora ed interagisce con tutti.

E poi ancora il membro impegnato, quello iperattivo, il metodico, lo specialista, il promotore, il supporter, il relazionista, il mediatore, il conciliatore ecc..

Oltre alle figure appena elencate e note per essere prettamente positive dobbiamo anche citare membri come il competitore che, pur dando un certo contributo alla squadra, cerca di emergere come singolo e come lui anche l'opportunisto cerca di attirare l'attenzione su di sé.

Il critico-osservatore si limita ad osservare e criticare quanto non sia conforme a ciò che egli ritiene opportuno per il gruppo; il pessimista che non ha fiducia nel raggiungimento dell'obiettivo e tanto meno nelle capacità dei membri del team.³⁴

E ancora il membro incapace/ inadeguato, il passivo, il conservatore, il formalista, l'individualista, il superficiale, il geloso, l'annoiato, l'emarginato, il suscettibile e così via.

Ogni membro del team dovrà rispettare alcune condizioni come:

- Avere competenze per svolgere le funzioni previste;
- Conoscere gli obiettivi del gruppo;
- Avere spirito di squadra;
- Riconoscere punti di forza e di debolezza;
- Mantenere l'integrazione e la fiducia tra i membri.

Più nello specifico, ciascun membro dovrà possedere alcune caratteristiche, quali:

- Chiarezza obiettivi;
- Chiarezza di compiti e funzioni;
- Coinvolgimento;
- Condivisione;
- Integrazione;
- Partecipazione;
- Responsabilità e rispetto;
- Capacità di ascolto, di comunicazione, di relazione e di analisi;
- Problem solving e decision making.

Attraverso il questionario Mix&Match sono state suddivise alcune categorie di team member:

-Explorer: si sofferma sui compiti che devono essere svolti dal team e propone soluzioni innovative;

³⁴ Foglio A., *Lavoro e gioco di squadra*, Milano , Franco-Angeli Edizioni, 2010.

- Optimizer: cerca di ottimizzare le risorse presenti nel team nonché le conoscenze e le competenze dei membri;
- Broker: tende ad attivare numerose relazioni attraverso un approccio esplorativo;
- Trust Builder: tende, al contrario, a focalizzarsi su poche relazioni attraverso un approccio di consolidamento.³⁵

2.9 La strategia del team working

Se con il team building abbiamo capito come si può realizzare una squadra, il team working conduce alla realizzazione di un ottimale lavoro di squadra guidando il gruppo nella giusta direzione. Il processo di team working deve perfettamente incastonarsi con quello di team building per permettere al gruppo non solo di essere ma anche di operare; si tratta, infatti, di un processo che permette al gruppo di attivarsi, svilupparsi ed attivare il gioco di squadra.

Durante questo processo i membri potranno svolgere un insieme di attività condividendone obiettivi, spazi, valori, motivazioni responsabilità e tempi e affinché si concluda col raggiungimento dell'obiettivo i membri dovranno essere disposti a fare un gioco di squadra.³⁶

Alla base di questo processo vi sono quattro step da seguire:

- Definizione degli obiettivi;
- Definizione dei ruoli dei membri;
- Approccio strategico e definizione degli interventi;
- Controllo e valutazione dei risultati conseguiti.

Il fattore indispensabile al successo del team è una relazione ottimale tra team leader e team member nonché la presenza di un obiettivo chiaro. Per fare lavoro di squadra i membri devono lavorare bene, collaborare a agire in un contesto che permetta loro di agire efficientemente ed efficacemente.

Altri importanti condizionamenti del team working sono: un ambiente favorevole ed ottimale, la coesione, lo spirito di gruppo, la pianificazione del lavoro, la definizione dei ruoli dei membri e il loro impegno e collaborazione. Non devono mancare le capacità di comunicare ed ascoltare, quella di controllo e quella di discutere cercando comunque di evitare disfunzioni, divergenze e conflitti.

³⁵ Caporarello L. Magni M., *Team Management. Come gestire e migliorare il lavoro di squadra*, Milano , Egea Editore,2015.

³⁶ Foglio A., *Lavoro e gioco di squadra*, Milano , Franco-Angeli Edizioni, 2010.

Il conflitto è quella situazione in cui le parti sono consapevoli di avere posizioni divergenti, si tratta di una situazione che varia da caso a caso e che viene risolta in maniera diversa a seconda delle circostanze. Di base, la presenza di differenti punti di vista, è un fattore positivo, tuttavia questo può degenerare in un attacco personale e a conferma di ciò vi è il fatto che un manager impiega il 42% del proprio tempo a cercare di trovare soluzioni ai vari conflitti. Le principali cause possono nascere da una cattiva gestione del team nelle fasi iniziali dove i membri hanno diversi background, approcci al problema, visioni del mondo ecc. Secondo una ricerca, le principali cause si verificano quando:

- Due o più membri interpretano in maniera differente gli obiettivi del team;
- Due o più membri interpretano in maniera differente le norme di interazione;
- Manca una leadership chiara e condivisa;
- Ruoli e responsabilità dei membri non sono ben definiti.

2.10 Le cause di “fallimento” del team

Quando si verifica una di queste situazioni e questa non viene subito placata è facile che si verifichino dei punti di rottura (faultlines) ed è più probabile che ciò avvenga in quei gruppi divisi in sottogruppi con caratteristiche omogenee.

Nel caso in cui il leader non si cimenti subito nella risoluzione del conflitto la situazione degenera in un conflitto interpersonale in cui si perde di vista il motivo che lo ha generato.

Una delle strategie più note per la gestione dei conflitti è quella proposta da Blake Mouton che include l'analisi di due dimensioni ovvero il grado di interesse verso sé e il grado di interesse verso gli altri. Il primo è riferito alla volontà degli attori di soddisfare i propri interessi e bisogni, il secondo è l'interesse nel soddisfare gli interessi della controparte.

Da qui egli individua cinque modi di gestione del conflitto: compromesso, accomodamento, competizione, evitamento e collaborazione.

Il primo è caratterizzato da un interesse verso sé e verso la controparte e in cui ciascuna parte ha interesse a concedere qualcosa solo al fine di ricevere qualcosa di pari entità dall'altra parte cercando qualcosa di efficiente per entrambe le parti. Il compromesso risulta fattibile se le parti sono di status vicini tra loro, se è possibile trovare facilmente un compromesso e se il risultato da ottenere è moderatamente critico. Quanto agli aspetti negativi possono essere messi in secondo piano gli obiettivi primari pur di trovare un compromesso, può non avere successo se le parti risultano estreme e può condurre alla ricerca di soluzioni non ottimali.

L'accomodamento, invece, suppone una certa attenzione verso gli altri e poca verso se stessi giungendo ad una protezione della relazione e riducendo il livello di conflitto soddisfacendo la controparte. Questo tipo di soluzione può essere adottata quando un problema è critico per

una parte e lieve per l'altra, quando una delle parti è consapevole che non potrà vincere, quando l'obiettivo è quello di creare un "credito" da riscuotere in futuro e quando la relazione è più importante dell'oggetto. I possibili svantaggi di tale soluzione sono la eventuale perdita di influenza e di credibilità.

Opposta rispetto all'accomodamento è la competizione, caratterizzata da un elevato interesse personale e uno scarso interesse per gli altri. Il raggiungimento del risultato per una controparte è altamente critico e la competizione risulta efficace se il tempo per decidere è poco, se il potere negoziale di una delle parti è molto forte, se non devono essere salvaguardate relazioni di lungo periodo e se ci si vuole difendere da una controparte aggressiva. Anche qui si incorrono dei rischi quali l'escalation del conflitto e la rottura dei rapporti a lungo termine.

L'evitamento prevede, invece, una scarsa attenzione verso sé e verso la controparte ed alla base vi è l'intento di evitare il conflitto. Le circostanze ideali per attuare tale alternativa includono la non criticità dell'oggetto, la necessità di un momento di "tregua" con la controparte, la necessità di ottenere più informazioni prima di discutere e la considerazione di più fattori critici. I fattori critici includono il rischio di prendere decisioni importanti senza discuterne e il rinvio dei problemi peggiora solo la situazione.

La collaborazione manifesta, infine, un elevato interesse verso sé stessi e verso la controparte con l'intento di trovare soluzioni ottimali per entrambe le parti attraverso idee innovative.

Le condizioni che rendono efficace questa soluzione includono: la fiducia tra le parti, l'intento di trovare una soluzione a responsabilità condivise, l'intento di prendere decisioni importanti, l'apertura a cambiare posizione alla luce di nuove informazioni. Gli svantaggi sono la necessità di tempo ed energia nonché il rischio che una delle parti assuma comportamenti opportunistici.³⁷

Tornando al team working è importante osservare da vicino alcune attività quali il problem solving e il decision making.

Il problem solving è quella fase analitica che consiste nell'analisi dei problemi da risolvere e che conduce al successo solo se:

- E' ben chiaro il problema;
- Problem solving e decision making devono godere di un progetto mirato;
- Più soluzioni da formulare e valutare;
- Chiaro obiettivo.

³⁷ Caporarello L. Magni M., *Team Management. Come gestire e migliorare il lavoro di squadra*, Milano , Egea Editore,2015.

I problemi a cui il team aziendale dovrà dare soluzione sono svariati e possono riguardare aspetti connessi all'ambito decisionale da parte di team leader e team member, aspetti connessi all'evoluzione di mercato, quelli connessi ai cambiamenti dettati dal progresso tecnologico, quelli derivanti dalla competizione e quelli connessi alla formazione del personale. Per poter risolvere questi problemi è necessaria la loro individuazione, comprensione e valutazione attraverso il contributo di tutti i membri per poi passare alla fase del decision making. Questa è la fase in cui i membri propongono una o più decisioni per risolvere il problema prestando attenzione a tutti i pro ed i contro di ogni scelta e cercando di non arrivare ad una soluzione qualunque bensì a quella ottimale.³⁸

I problemi da risolvere possono essere oggetto di analisi attraverso tecniche che ci permettono una chiara definizione degli stessi. E' compito del team leader attivare le tecniche più appropriate ma sono sempre i team member a doverle usare bene in base alle circostanze.

Le varie tecniche di analisi nel problem solving sono: ricerche di mercato, sondaggi, riviste, il diagramma di Pareto secondo cui il 20% delle cause causa l'80% del problema mentre il restante 80% delle cause provoca solo il 20% del problema, il brainstorming che è quella tecnica che aiuta a generare idee nel team. E poi ancora il benchmarking che osserva i comportamenti dei concorrenti che hanno ottenuto i risultati migliori per poi tenerne conto nelle decisioni, il diagramma causa-effetto(Fishbone diagram), il metodo K-T nel quale per capire il problema non ci si chiede soltanto cosa esso sia ma anche cosa esso non sia, l'albero della decisione, l'analisi del perché e infine il flow chart che presenta tutte le relazioni del problema e i flussi che lo caratterizzano in una combinazione ad albero o a rete.

2.11 Conclusioni

Riepilogando: un team è un piccolo gruppo di persone che, attraverso eterogeneità, passione ed atteggiamenti positivi, collaborano per il raggiungimento di un obiettivo condiviso.

Secondo Clayton i quattro elementi essenziali per riuscire a formare un team eccellente sono:

- i singoli;
- il piano di progetto;
- il team;
- la comunicazione;

elementi che a primo impatto possono sembrare semplici ma la loro gestione è tutt'altro che immediata.

³⁸ Foglio A., *Lavoro e gioco di squadra*, Milano , Franco-Angeli Edizioni, 2010

Quanto alla leadership, per concludere, vorrei soffermarmi su un ulteriore aspetto: la capacità di prevedere gli eventi. Un'abilità importante del leader è quella di saper scorgere la direzione che prenderà la strada e prevedere cosa succederà. Ciò avviene prendendosi del tempo, riflettendoci su e ponendosi domande quali:

-che cosa sta succedendo?;

-che cosa mi stanno dicendo questi eventi?;

-cosa sta per accadere?;

-che cosa dobbiamo fare?

L'autore ritiene necessario trovare il tempo per riflettere sugli eventi per evitare che questi possano prendere il sopravvento.

Dipende sempre dalla leadership, dagli approcci che utilizza e dai suoi comportamenti la formazione della cultura aziendale che racchiude molti concetti diversi, dai comportamenti e metodi di lavoro alle questioni etiche e morali.

I membri del team daranno quindi per scontato che ciò che la leadership dice o fa vada bene, è necessario perciò che quest'ultima sia perfettamente consapevole delle imposizioni da dare.³⁹

³⁹ Clayton M. ,*Team leadership in pratica*, Franco-Angeli Editore, 2014.

CAPITOLO TERZO-IL CASO FIAT

3.1 Una panoramica sul settore automobilistico Fiat

L'argomento del teamwork è diventato di forte interesse negli ultimi tempi in particolare dal momento in cui le aziende si sono trovate ad affrontare momenti di particolare incertezza.

In questo contesto di incertezza, operatori e studiosi hanno individuato nel teamwork una risposta al problema della rigidità derivante dalla concezione tayloristica.

Il termine ci rimanda al mondo sportivo ed agonistico riportandoci all'idea di competizione, di incertezza, di performance ma soprattutto di lavoro di squadra.

Questo concetto è stato studiato da diversi punti di vista come quello scientifico, sociale, organizzativo e manageriale, studi che vengono fatti al fine di differenziare il caso in cui il team venga utilizzato come semplice rinnovo o quello in cui abbia costituito un elemento caratterizzante.

Quello di Fiat lo possiamo ricollegare al secondo caso e si differenzia da tanti altri per aver riorganizzato le modalità di lavoro delle unità produttive di fabbrica, a partire dai livelli più bassi.⁴⁰

Prima di immergerci nel modello di teamwork di Fiat Auto e di capire perché si tratta di un esempio tanto rilevante è opportuno prima fare un excursus dei momenti più rilevanti per l'azienda.

Il gruppo Fiat occupa 160 mila persone in 160 Paesi del mondo; il suo titolo azionario è quotato nelle borse di Milano e di New York. Oltre a Fiat Auto, altre società per azioni del Gruppo operano nel settore automobilistico; alcune di esse sono imprese "di supporto" alla produzione.

Dal 1899, anno di fondazione, Fiat ha prodotto circa 87 milioni di vetture, ha un mercato esteso in circa 90 Paesi, numerosi partner e joint venture.

⁴⁰Maggi B., *L'officina di organizzazione. Un osservatorio sui cambiamenti nelle imprese*, Roma, Carocci Editore, 1998.

Fiat Auto agisce da pull liner comprendo, cioè tutti i segmenti di mercato per quanto riguarda la linea di prodotti, attraverso quattro marchi: Fiat, Lancia, Alfa Romeo e Fiat Veicoli Commerciali.

Altra attività fondamentale è il servizio post-vendita che comprende la commercializzazione di ricambi ed accessori e assistenza tecnica.

Per completare l'offerta di prodotti e servizi ha sviluppato, inoltre, una serie di servizi a supporto dei clienti e della rete di vendita.

Questi anni vedono pure l'alleanza con General Motors al fine di ridurre costi, sfruttare economie di scala pur mantenendo separate le rispettive attività commerciali.

La gestione del rapporto di collaborazione, nel contesto di questa alleanza, è affidato ad una organizzazione abbastanza complessa con un Comitato di Indirizzo che si occupa delle linee strategiche, due comitati paritetici per il coordinamento operativo delle joint venture, alcuni team dedicati alla ricerca di ulteriori opportunità di sinergia e un Comitato per la realizzazione.

Il 2004 è un anno di crisi che porta il top management a prendere le prime decisioni sul cambiamento di strategia, riducendo gli sprechi attraverso il WCM (World Class Manufacturing) e riducendo i costi grazie all'innovazione dei processi produttivi.

Il WCM costituisce in Fiat il proseguimento della fabbrica integrata, da cui eredita e affina il programma di miglioramento continuo di tutte le funzioni aziendali, con un'inedita centralità del lavoro in team. I lavoratori ne apprezzano una serie di progressi, relativi all'ambiente di lavoro, al coinvolgimento con i suggerimenti, alla rotazione, alla qualità del prodotto, alla lotta agli sprechi. Tutti fattori che prevedono un accrescimento della competitività del prodotto e, dunque, delle proprie prospettive di stabilità occupazionale.⁴¹

Il 2004 fu l'anno che vide anche la chiusura dell'alleanza con General Motors che aveva ormai espresso tutte le sinergie possibili ma aveva fornito nel corso degli anni delle occasioni di apprendimento legate ai processi d'acquisto.

Sono state adottate nuove logiche di sviluppo di partnership volte a prediligere accordi locali rispetto a quelli di più ampia portata ed, inoltre, sono stati creati piani di internalizzazione delle attività collegate al core business, mentre con General Motors circa il 70-80% del valore della vettura era prodotto all'esterno.

Ma la più grande turbolenza si attraversa negli anni 2008-2013, anni in cui entrano in crisi le principali case automobilistiche permettendo al Gruppo Fiat di inserirsi nella crisi dell'auto Americana per acquisire maggiori dimensioni dando vita alla fusione Fiat Chrysler.

⁴¹ <http://www.rassegna.it/articoli/la-nuova-fiat-tra-taylorismo-e-toyotismo>

L'accordo prevede l'acquisizione da parte del gruppo Fiat del 20% di quello americano fino ad arrivare al 58,5% nel 2012.⁴²

Lo scorso anno, l'amministratore delegato di Fiat-Chrysler aveva dichiarato un piano di assunzioni di mille giovani a cui si aggiungeranno altri 500 lavoratori trasferiti da altri stabilimenti, facendo piovere migliaia e migliaia di candidature. Senza la strategia americana sarebbe stato impossibile pensare di aumentare così le occupazioni.

Prima di partire gli operai hanno fatto team building, si sono incontrati per una settimana per conoscersi meglio, hanno fatto squadra ecc.

I nuovi operai, inoltre, sono tutti diplomati e tra i primi 300 ci sono anche 40 laureati: "Un po' mi fa impressione che io che sono geometra devo insegnare le cose a lui che è un ingegnere" dice un "team leader", un responsabile di un'unità di 6 operai.⁴³

Per concludere, la svolta operata in Fiat, e l'indirizzo per il suo sviluppo, sono basati prettamente su elementi cosiddetti soft dell'organizzazione e, in particolare, sull'affermazione di una cultura ispirata a cinque principi fondamentali, di seguito riportati, nella loro originale formulazione:

- 1) We are a meritocracy;
- 2) Leadership is a function of leading change and leading people;
- 3) We embrace and cherish competition;
- 4) We aim to achieve best in class performance;
- 5) We deliver what we promise.⁴⁴

3.2 La risposta della Fiat alla crisi degli anni Settanta

I primi cambiamenti rilevanti in Fiat iniziano già in risposta alla crisi degli anni Sessanta, periodo in cui compaiono i primi robot all'interno dei reparti più nocivi di Mirafiori, questo sviluppo della tecnologia è mirato a recuperare il terreno perso dal punto di vista del controllo sulla forza lavoro ed aumentare la flessibilità.

Oltre a questo vengono perseguite nuove forme di "consumo produttivo della forza lavoro" che porteranno a sperimentazioni quali job enrichment, job enlargement, job rotation, lavoro in team ed è anche il periodo in cui nasce il primo embrione di Fabbrica Integrata.

⁴² <http://www.impreseneltempo-torino.it/index.php/impreseneltempo/biografie-impresa/fiat/fiat-chrysler>

⁴³ http://www.ilfoglio.it/articoli/2015/02/18/fiat-sergio-marchionne-assunzioni-melfi-la-fabbrica-della-rivoluzione___1-v-125743-rubriche_c112.html

⁴⁴ Masino G, Maggi B., *Storie di imprese*, Bologna, TAO Digital Library, 2013.

La progettazione della Fabbrica Integrata è il risultato di un processo di learning by doing che rispecchia la capacità delle aziende di mettere in pratica un processo di apprendimento organizzativo in grado di affrontare e correggere gli errori durante il suo stesso percorso di sviluppo e anche di trovare soluzioni originali ai percorsi concreti affiorati all'interno dei nuovi stabilimenti automatizzati.

Il dato più rilevante di questi anni è comunque costituito dalla sperimentazione organizzativa. Si passa da una rigida centralizzazione dei processi decisionali e dalla separazione tra le differenti funzioni alle prime forme di integrazione tra le stesse. Nascono inoltre nuove figure professionali quali il tecnologo di linea, il tecnologo specialista ecc.

All'interno della Fabbrica Integrata vi è, inoltre, la nascita di Unità Operative e, in particolare, delle Unità Tecnologiche Elementari (UTE).

Uno dei meccanismi basilari di raccordo tra Ute e Unità Operativa è costituito dal team tecnologico che rappresenta un gruppo di problem solving: si riunisce nel momento in cui insorgono problemi tecnici o emergenze nelle Ute o ai fini di ricercare soluzioni ed innovazioni per il miglioramento dei processi in generale. La principale caratteristica del team tecnologico si caratterizza per la scarsa formalizzazione e istituzionalizzazione, di fatti, a seconda delle situazioni che si creano, può richiedere la presenza di certi specialismi.

Questo team è costituito dal capo Ute, nella veste di team leader, dal tecnologo di Ute e dal responsabile della manutenzione; altre figure eventuali sono il tecnologo specialista, il rifornitore ecc.

Con la fabbrica integrata il lavoro del singolo è flessibilmente integrato nel team di lavoro cessando di essere un dato fisso e prestabilito.

L'attenzione si focalizza, adesso, sul rispetto dei tempi in cui il prodotto sta all'interno del processo di lavorazione e al livellamento in progress della produzione programmata.

Numerosi sono i dibattiti su quale sia stato l'impatto di questa nuova forma di organizzazione in team, la letteratura sostiene in maggioranza che, anche al di là del caso Fiat, questa conduca ad un arricchimento del lavoro, ad un aumento di discrezionalità ed autonomia.

Gli studiosi della lean production ritengono che il team rappresenti una delle caratteristiche salienti del nuovo sistema produttivo ma si tratta allo stesso tempo di un concetto alquanto controverso.

Da una parte vi è chi definisce il team come gruppo di lavoro autodiretto all'interno del quale avviene una certa ricomposizione delle mansioni. Secondo questo punto di vista i team gestirebbero autonomamente i propri compiti e la riallocazione delle mansioni nonché favorirebbero la partecipazione dei lavoratori e la motivazione degli stessi. Infine la relazione tra lavoratori e management è di tipo consensuale e cooperativo.

Opposta è l'interpretazione di altri autori secondo cui i team costituiscono soltanto unità amministrative manageriali dirette ad introdurre "management by stress".

Diversa, ancora, è l'analisi proposta dall'autore e confermata dalle ricerche empiriche di altri ricercatori.

Si ritiene che la presenza dei team costituisca dei dispositivi organizzativi che favoriscono la flessibilità del sistema nonché il controllo e la supervisione del management sul lavoro e sui lavoratori.

Il lavoro in team prevede, inoltre, il cosiddetto "sistema di controllo laterale" ovvero quello messo in atto dalla pressione del gruppo dei pari. Questo sistema ha certamente più efficacia rispetto al passato controllo gerarchico ed autoritario.

I teamworks costituiscono dunque non solo la base materiale della cooperazione produttiva ma anche la fonte ed il supporto per l'emergenza di un soggetto collettivo.

Dal punto di vista operativo il team costituisce un'unità di lavoro adibita a portare a termine la produzione di specifici segmenti del processo di fabbricazione grazie alla coordinazione di un team leader. Ciò implica una certa autonomia dei team leader nelle scelte decisionali e una diffusa capacità professionale dei componenti a ricoprire i vari ruoli.

L'organizzazione è strutturata in modo tale da prevedere la presenza di alcune figure specialistiche che nella fabbrica fordista erano relegate dagli uffici.

Gli addetti di linea oltre alle manuali attività di fabbricazione si occupano di:

- controllo di qualità;
- manutenzione ordinaria degli strumenti di lavoro;
- prevenzione di guasti tecnici;
- problem solving.

Gli operai presentano caratteristiche di polivalenza esecutiva in quanto, per la job rotation, devono essere in grado di operare in differenti postazioni e la caratteristica principale delle loro mansioni è quella di essere ripartibili e ridistribuibili.

Il taylorismo puntava per lo più alla definizione di standard operativi validi per tutti i lavoratori.

L'ohnismo, invece, riconoscendo l'evidente esistenza delle differenti capacità individuali, punta al raggiungimento di certi risultati attraverso la collaborazione e cooperazione di tutti i lavoratori.

In tal modo le differenti capacità individuali, che possono portare a situazioni critiche, possono essere mediate dall'azione di tutti i membri del team.

Ohno per spiegare il funzionamento del team ha usato la metafora del baseball e della staffetta: "Nel lavoro, come nello sport, è auspicabile che i membri della squadra lavorino con

la stessa forza. Nella realtà questo non è sempre possibile, in particolare con i nuovi assunti che hanno una scarsa esperienza di lavoro. Alla Toyota il lavoro viene totalmente eseguito nello spirito del passaggio del testimone, un sistema che chiamiamo ‘campagna di mutua assistenza’. L’adesione di tutti a questo movimento fornisce la forza per creare una squadra di lavoro migliore.”⁴⁵

I pezzi dovrebbero passare da un lavoratore all’altro proprio come il testimone di una staffetta d’atletica. Può capitare, inoltre, che un lavoratore a valle sia, per qualsiasi motivo, in ritardo, allora gli altri lavoratori devono aiutarlo a recuperare il tempo perduto. Quando il processo produttivo viene ripristinato quel lavoratore dovrà riprendere il testimone e ognuno potrà tornare alla propria postazione. L’abilità nel passaggio del testimone riflette l’armonia del lavoro di squadra.

Il corretto funzionamento del lavoro di squadra è garantito dallo svolgimento dei propri lavori più o meno standardizzati, integrati con quelli dei compagni di lavoro in modo da raggiungere il bilanciamento del flusso di fabbricazione rispettando i volumi produttivi programmati.

E’ necessaria, dunque, la presenza di un supervisore il quale deve assicurarsi che i lavoratori rispettino gli standard prefissati fornendo loro le istruzioni e le conoscenze necessarie al raggiungimento degli stessi.

Il trucco affinché i lavoratori possano lavorare in maniera sinergica risiede nell’evitare di creare delle “isole isolate” cioè postazioni di lavoro reciprocamente separate.

Ohno dice :” Se i lavoratori sono troppo lontani l’uno dall’altro, non possono aiutarsi reciprocamente, si producono disfunzioni e la produttività ne risente negativamente. Ma se le funzioni lavorative sono combinate attraverso linee multifunzionali e se la distribuzione del lavoro e delle postazioni sono studiate correttamente, allora l’organizzazione del lavoro può raggiungere la massima efficienza; i lavoratori possono cooperare tra loro e il loro numero può essere ridotto”.⁴⁶

E’ compito del team leader riuscire a valorizzare le capacità individuali integrandole in una tattica collettiva in modo tale da essere valorizzate all’interno del team.

Raggiungere la sinergia all’interno del team è il compito di ciascun buon dirigente, egli deve osservare i punti deboli di ciascun settore, fare in modo che questi siano chiari a ciascun lavoratore cosicché tutti possano cooperare per il raggiungimento dell’obiettivo comune.

Da ciò ci possiamo ricollegare ad un altro principio di Ohno cioè quello del controllo a vista.

⁴⁵Citato in Caputo P., 1993, p.39.

⁴⁶Citato in Caputo P., 1993, p.164.

Operare secondo la logica del just in time significa portare alla luce la presenza di stock e ridondanze.

Importante è controllare costantemente ogni fase del processo produttivo tramite un sistema di monitoraggio elettronico dell'intero ciclo di produzione. Due esempi potrebbero essere l'andon o le sirene che informano in tempo reale sull'esistenza di qualche disfunzione. L'andon non è altro che un display luminoso che informa sullo stato di funzionamento della linea e sull'eventuale presenza di problemi, quando tutto funziona regolarmente la luce è verde, quando il lavoratore vuole apportare qualche modifica o ha bisogno d'aiuto la luce è gialla, se è necessario risolvere un problema è rossa.⁴⁷

3.3 Le nuova politica di gestione della forza-lavoro

Nel tentativo di fornire una prima definizione delle nuove politiche di gestione del personale, possiamo dire che si tratta di una nuova modalità di gestire i lavoratori associata a forme di decentramento decisionale e di flessibilità organizzativa.

Nasce un nuovo modo di percepire il lavoro caratterizzato dall'approccio partecipativo dove la gestione delle risorse umane viene associata con le strategie economiche aziendali.

Questo pone in evidenza uno dei problemi ricorrenti all'interno della letteratura sull'Human Resource Management, ossia la sovrapposizione tra due livelli: uno descrittivo e uno normativo, indicando col primo quello che sta effettivamente accadendo nella gestione del personale, mentre col secondo si indica ciò che la teoria prevede debba accadere.

Quattro concetti che caratterizzano l'HRM sono:

- la concezione secondo cui le risorse umano rappresentano il fattore che distingue le organizzazioni di successo dalle altre;
- non può essere trattato come questione incidentale;
- l'HRM ha implicazioni di lungo termine e viene vista come parte integrante delle performances centrali dell'organizzazione;
- le caratteristiche finali per attivare l'HRM sono legate ad un metodo sistematico ed integrato di gestire certi eventi critici(valutazioni di performance, ricompense ecc.).

Il nuovo sistema di produzione per poter operare correttamente e senza intoppi richiede un ampio set di politiche e pratiche gestionali finalizzate a responsabilizzare i lavoratori e a limitare la presenza di problemi.

⁴⁷ Caputo P., *Lavorare in team alla Fiat. Da Melfi a Cordoba*, Pozzuoli, Immaginapoli Edizioni, 2004.

Non siamo di fronte ad una nuova gestione della forza lavoro caratterizzata da una “umanizzazione” del lavoro, dall’autonomia decisionale dei lavoratori, da relazioni di fiducia ecc.

Quello che cambia è, in realtà, la natura del controllo che diventa più rigida e meno arbitraria. Inoltre, i lavoratori smettono di essere trattati come singole e flessibili parti di un unico meccanismo ma si tratta di sfruttare le loro capacità cognitivo-relazionali per il bene del team. Le competenze e le abilità della forza lavoro sono viste come risorsa organizzativa e strategica e la necessità del contributo attivo dei lavoratori implica un aumento dell’attività degli operai al fine di migliorare le sinergie del team di lavoro.

La nuova organizzazione di fabbrica affida a tutti i lavoratori i compiti della piccola manutenzione ordinaria degli strumenti di lavoro, della pulizia della propria postazione, del controllo di qualità e dell’attenzione ai “segnali deboli” di non corretto funzionamento degli impianti.

L’operaio di linea continua a eseguire operazioni parcellizzate e proceduralizzate ma a questo deve aggiungersi un ulteriore apporto come il controllo della qualità, la segnalazione tempestiva di anomalie, i suggerimenti delle proposte di miglioramento, l’aiuto reciproco ecc. Questo ulteriore apporto favorisce il dialogo con il sistema informativo aziendale, con gli interlocutori gerarchici e funzionali e con i colleghi.⁴⁸

3.4 Origini del teamwork in fiat Auto

La nascita del team in Fiat nasce nel 1989-1990 in contemporanea al piano Qualità totale.

Una prima forma di team esisteva già, anche se non si trattava di una modalità molto diffusa, basti pensare ai gruppi di progetto o ai teams interfunzionali di miglioramento della qualità.

Il modello organizzativo prevalente era quello gerarchico-funzionale basandosi poco sulla collaborazione e più sulla contrapposizione tra staff e line e tra le funzioni di risultato e di supporto.

Un modello con specializzazione delle competenze e focalizzazione sugli obiettivi di funzione presenta dei limiti sempre più evidenti rispetto ai nuovi bisogni così che il lavoro in team viene individuato come parola chiave di un più ampio cambiamento.

Il Piano qualità totale ha funto da base per avviare Fiat Auto su un percorso che aveva come obiettivo un vero e proprio turnaround dell’azienda.

⁴⁸ Caputo P., *Lavorare in team alla Fiat. Da Melfi a Cordoba*, Pozzuoli, Immaginapoli Edizioni, 2004.

Questo piano, avviato nel 1990, si basava sul lavoro di gruppo ai diversi livelli dell'organizzazione al fine di ottenere maggiore partecipazione e collaborazione.

Per un anno gli 800 top manager di Fiat Auto hanno dedicato parte del proprio tempo a lavorare in questi team facendo così esperienza diretta del teamwork e scoprendone i punti di forza e di debolezza. Inoltre, 5000 progetti di miglioramento, finalizzati a migliorare la risoluzione, vennero affidati ad ulteriori team per un coinvolgimento totale di circa 40000 persone.

Dopo la prima esperienza del Piano qualità l'uso del teamwork prosegue e viene rafforzato e il Piano continua a svilupparsi negli anni successivi con altri 20 progetti ciascuno dei quali era gestito da un team interfunzionale.

Nasce contemporaneamente la cosiddetta piattaforma per lo sviluppo del nuovo prodotto, basata su un team stabile e su una serie di team a seconda delle diverse fasi di sviluppo dei nuovi modelli.

All'interno dell'azienda si consolida, invece, il modello della fabbrica integrata anche questo basato sul team. In questo caso l'utilizzo del team nelle UTE presenta caratteristiche diverse da quelle della piattaforma per lo sviluppo del prodotto.

Le politiche di sviluppo organizzativo nel gruppo dal 1991 hanno fatto riferimento al concetto di lean organization i cui principi fondamentali sono i seguenti:

- riduzione della catena gerarchica e maggiore ampiezza dei ruoli manageriali;
- riduzione della delega;
- revisione del ruolo dello staff;
- ricostruzione delle attività;
- sviluppo della gestione per processi;
- applicazione di modalità di lavoro collegiali;
- concentrazione sul core business.

Questi principi generali hanno condotto ad una progettazione organizzativa di Fiat Auto basata su:

- catena gerarchica corta;
- focalizzazione sui processi;
- delega diffusa;
- ruoli allargati e nascita di nuovi ruoli.⁴⁹

⁴⁹Maggi B., *L'officina di organizzazione. Un osservatorio sui cambiamenti nelle imprese*, Roma, Carocci Editore, 1998.

3.5 Analisi del modello del team adottato in azienda

Più si diffonde il modello del team più questo modello viene accettato all'interno dell'azienda, si notava un miglioramento delle performance e viene avviata una nuova riflessione sui team nel 1994. Tale analisi, nello specifico, riguarda le seguenti aree:

- la descrizione degli elementi caratteristici;
- lo stato di diffusione;
- le criticità.

Si individuano, dunque, diversi tipi di team a seconda dell'impatto sulle performance e l'efficacia e questi sono:

- il gruppo di lavoro;
- lo pseudo-team;
- il team potenziale;
- il team vero e proprio;
- il team ad alto rendimento.

Il primo è composto da individui che condividono informazioni, esperienze, opinioni e che prendano insieme certe decisioni. Non esiste al suo interno un obiettivo condiviso, né sono richieste competenze collettive o responsabilità comune.

Lo pseudo-team è composto da individui che condividono uno scopo e l'apporto del gruppo è inferiore alla somma del potenziale delle sue singole parti.

Nel team potenziale, invece, esiste una precisa esigenza di performance e i componenti si sforzano realmente per migliorare i propri risultati.

Il team vero e proprio è quello che comprende individui con competenze complementari e che collaborano per un obiettivo condiviso.

Il team ad alto rendimento, infine, è composto da membri orientati non solo alla crescita personale ma anche al successo degli altri membri.

Secondo la sopraelencata classificazione il modello diffuso in Fiat Auto era un modello ancora in via di diffusione nonché un modello imperfetto e complesso. Era un modello ancora in via di diffusione in quanto non pervasivo all'interno dell'organizzazione; imperfetto, in quanto l'efficacia dello stesso dipendeva più che dal gioco di squadra dalle capacità del team leader e complesso per la presenza al suo interno di individui con compiti ed attività fortemente diversificati.

Da questa analisi sono emerse anche alcune critiche come il fatto che le risorse assegnate ai teams venivano fornite dalle funzioni e non dal team leader e gli obiettivi di team presentavano ancora forti incoerenze.

L'anno 1995 vide la ridefinizione del lavoro in team passando dall'etica della solidarietà a quella del risultato, dalla maggiore flessibilità a maggiori vincoli, da performance non definibili a performance definibili ecc.

Ci si sposta, cioè, da un team destrutturato a un team strutturale.

L'obiettivo dello stesso deve essere comune e chiaro a tutti i membri, le competenze devono essere combinate e distribuite in modo da facilitare il raggiungimento del risultato e i ruoli devono essere specifici.

Chiare devono essere pure le responsabilità del team formalmente attribuite, la responsabilità del team rispetto agli obiettivi e quella verso il team leader.

Quest'ultimo è una sorta di coach che si occupa di:

- verificare costantemente gli obiettivi;
- definire i piani d'azione del team;
- favorire la comunicazione;
- verificare le prestazioni.

Dal 1996 si estende a tutta l'azienda il nuovo sistema di gestione delle risorse umane in team.

Tutt'oggi in Fiat Auto i teams sono:

- 510 team UTE;
- 9 piattaforme di prodotto;
- 19 team di SE per modello;
- 300 gruppi di miglioramento della qualità.

A ciò andrebbero aggiunti eventuali teams nelle aree che saranno interessate da interventi di sviluppo organizzativo.⁵⁰

3.6 Conclusioni

L'esperienza del team in Fiat Auto offre qualche spunto di riflessione come la differenza tra team e group. La concezione secondo cui tale differenza derivi dal fatto che il team implichi una natura collettiva e sia orientato ai risultati richiede un approfondimento.

La distinzione tra team e gruppo esprime infatti un'insoddisfazione rispetto al concetto di gruppo.

Se si pensasse al team come al processo di azioni e decisioni di un gruppo di attori non ci sarebbe più bisogno di fare una distinzione tra team e gruppo in quanto questa definizione

⁵⁰ Maggi B., *L'officina di organizzazione. Un osservatorio sui cambiamenti nelle imprese*, Roma, Carocci Editore, 1998.

farebbe emergere le differenze dal processo. Questa definizione assume anche una rilevanza pratica in quanto una tale visione dei gruppi apre la strada a cambiamenti organizzativi più rilevanti rispetto a quelli emersi tramite l'utilizzo dei precedenti concetti.

Una seconda riflessione riguarda il fatto che i teams non nascono spontaneamente ma solo sotto determinate condizioni che possano poi generare alti livelli di performance.

Le basi per poter rendere fertile la coltivazione del modello del teamwork sono garantite indossando le lenti della razionalità limitata, interpretando l'organizzazione come processo allora la struttura funzionale viene superata e il cambiamento culturale è decisamente apprezzabile.

Un terzo punto si riferisce alle strade attraverso le quali diffondere i team, dal punto di vista della progressività della loro introduzione e del loro grado di strutturazione.

Importante è pure un bilanciamento tra contributi e incentivi, per esempio, in riferimento ad un'organizzazione team-based in cui le performance più rilevanti sono quelle collettive, sarà necessario ripensare agli incentivi e alla loro differenziazione individuale rispetto al gruppo.

Bisogna capire, infine, se il modello del team sia uno standard di struttura o semplicemente un momento di passaggio, nel primo caso si avrebbe un'organizzazione che assume una natura sempre più policellulare, nel secondo, la funzione principale del team diventerebbe quella di innovazione organizzativa.⁵¹

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

ATTEWELL P., 1990. *What is skill?*. In: Friedson E., a cura di, 2002. *Professionalismo. La terza logica*, Bari: Edizioni Dedalo, p. 423.

⁵¹Maggi B., *L'officina di organizzazione. Un osservatorio sui cambiamenti nelle imprese*, Roma, Carocci Editore, 1998.

- BOLLER S., 2005. *Teamwork Training*. Alexandria: ASTD Press.
- CAPONE L., 2015. La fabbrica della rivoluzione. Nuovo modello. Viaggio nello stabilimento Fiat di Melfi, dove si torna ad assumere passando per l'America. *Il Foglio*. Disponibile su: http://www.ilmfoglio.it/articoli/2015/02/18/fiat-sergio-marchionne-assunzioni-melfi-la-fabbrica-della-rivoluzione_1-v-125743-rubriche_c112.html [Data di accesso: 04/10/2016].
- CAPORARELLO L. MAGNI M., 2015. *Team Management. Come gestire e migliorare il lavoro di squadra*. Milano: Egea Editore.
- CAPUTO P., 2004. *Lavorare in team alla Fiat. Da Melfi a Cordoba*. Pozzuoli: Immaginapoli Edizioni.
- CLAYTON M., 2014. *Team leadership in pratica*.(s.I.): Franco-Angeli Editore.
- COSTA G., GUBITTA P., PITTINO D., 2014. *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*. Milano: McGraw-Hill Education.
- FOGLIO A., 2010. *Lavoro e gioco di squadra*. Milano: Franco-Angeli Edizioni.
- FRIEDSON E., 2002. *Professionalismo. La terza logica*, Bari: Edizioni Dedalo.
- GARFINKEL H., 1967. Studies in Ethnomethodology. In: Friedson E., a cura di, 2002. *Professionalismo. La terza logica*, Bari: Edizioni Dedalo.
- GEERTZ C., 1983a. Common sense as a cultural system, in *Local Knowledge: Further Essays in Interpretive Anthropology*. In: Friedson E., a cura di, 2002. *Professionalismo. La terza logica*, Bari: Edizioni Dedalo, pp. 73-93.
- GLAZER N., 1974. *Schools of the Minor Professions*, in "Minerva". In: : Schon D. A. , a cura di, 1993. *Il professionista riflessivo: per una nuova epistemologia della pratica*. Bari: Edizioni Dedalo , p.348.
- HOLZNER B., 1968. Reality Construction in Society. In: Friedson E., a cura di, 2002. *Professionalismo. La terza logica*, Bari: Edizioni Dedalo, pp. 68-70.

KUSTERER K., 1978. Know-how on the Job: The important Working Knowledge of “unskilled” Workers. In: Friedson E., a cura di, 2002. *Professionalismo. La terza logica*, Bari: Edizioni Dedalo, p. 1348.

LEONARDI S. 2015. La nuova Fiat. Tra Taylorismo e Toyotismo. *Rassegna sindacale*. Disponibile su: <http://www.rassegna.it/articoli/la-nuova-fiat-tra-taylorismo-e-toyotismo> [Data di accesso: 04/10/2016].

LYNN K., 1963. Introduzione a *The Professions* , Fascicolo Fall 1963 di “Daedalus”, Journal of the American Academy of Arts and Sciences. In: Schon D. A. , a cura di, 1993. *Il professionista riflessivo: per una nuova epistemologia della pratica*. Bari: Edizioni Dedalo, p.649.

MACHLUP F., 1962. The production and Distribution of Knowledge in the United States. . In: Friedson E., a cura di, 2002. *Professionalismo. La terza logica*, Bari: Edizioni Dedalo, pp. 21-22.

MAGGI B., 1998. *L'officina di organizzazione. Un osservatorio sui cambiamenti nelle imprese*. Roma: Carocci Editore.

MASINO G, MAGGI B., 2013. *Storie di imprese*. Bologna: TAO Digital Library.

OED(Oxford English Dictionary), 1971. In: Friedson E., a cura di, 2002. *Professionalismo. La terza logica*, Bari: Edizioni Dedalo, p. 2847.

OHNO T., 1993. Toyota Production System. In: CAPUTO P., 2004. *Lavorare in team alla Fiat. Da Melfi a Cordoba*. Pozzuoli: Immaginapoli Edizioni, pp.39,164.

POLANYI K., 1964. Personal knowledge: Towards a post Critical Philosophy. In: Friedson E., a cura di, 2002. *Professionalismo. La terza logica*, Bari: Edizioni Dedalo, p. iii.

PRANDSTRALLER G. P., 2003. *Il lavoro professionale e la civilizzazione del capitalismo. Il capitalismo cognitivo americano e la sfida economica cinese. Nuove strategie per le professioni e le attività creative*. Milano: Franco-Angeli Edizioni.

RUGAFIORI P. Fiat Chrysler. Un player mondiale. *Imprese nel tempo*. Disponibile su: <http://www.impreseneltempo-torino.it/index.php/imprese-nel-tempo/biografie-impresa/ fiat/ fiat-chrysler> [Data di accesso:04/10/2016].

SCHON D. A., 1993. *Il professionista riflessivo: per una nuova epistemologia della pratica.*, Bari: Edizioni Dedalo.

SCHUTZ A., 1970. On Phenomenology and Social Relations: Selected Writings. In: Friedson E., a cura di, 2002. *Professionalismo. La terza logica*, Bari: Edizioni Dedalo.

SCRIBNER S., 1986. Thinking in action: some characteristics of practical thought. In: Friedson E., a cura di, 2002. *Professionalismo. La terza logica*, Bari: Edizioni Dedalo, pp. 15, 21-22.

SMITH A., 1976a. An inquiry into the Nature and Causes of Wealth and Nations. In: Friedson E., a cura di, 2002. *Professionalismo. La terza logica*, Bari: Edizioni Dedalo, p.9.

SMITH A., 1976b. An inquiry into the Nature and Causes of Wealth and Nations. In: Friedson E., a cura di, 2002. *Professionalismo. La terza logica*, Bari: Edizioni Dedalo, p.304.

VALENTINI A., 2008. Lavoro in team: motivazione e collaborazione. *PMI.it*. Disponibile su: <http://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/articolo/2367/lavoro-in-team-motivazione-e-collaborazione.html> [Data di accesso: 19/08/2016].