



# Imprese dell'organizzazione

*Riflessioni su azienda, competitività e persone*

Francesco Mazzarelli



## ABSTRACT

Le organizzazioni devono essere veloci e precise, competitive ed economiche, forti e leggere, standardizzate nelle procedure e creative nelle decisioni, dinamiche e con solide radici.

Le organizzazioni devono quindi compiere continue "imprese" di cambiamento che coinvolgono soprattutto le persone, il loro comportamento, le loro relazioni, la qualità della loro vita dentro e fuori dall'ambiente di lavoro.

L'autore propone un pragmatico, e a tratti provocatorio, viaggio dentro le organizzazioni, al fine di svelarne le tante sfaccettature, i punti forti e le contraddittorie debolezze. Il volume dapprima delinea gli aspetti salienti dello scenario socio-economico nel quale si muovono le aziende, con l'intento di stuzzicare il lettore circa l'analisi critica di fatti di assoluta attualità.

Successivamente il volume tratta i più scottanti temi/problemi della vita organizzativa, offrendo numerosi spunti di riflessione, esempi concreti e modalità operative di analisi e intervento.

Infine l'autore affronta in maniera accorata il nodo del disagio psico-socio-organizzativo legato all'attuale sistema economico e al suo incessante galoppo.



## Indice

Premessa	11
----------	----

Note sull'Autore	13
------------------	----

### PARTE I – Scenario: dove osano le organizzazioni

<b>1. L'infornale paradiso tecnologico</b>	17
--	----

1.1 Verso un mondo senza lavoratori?
--------------------------------------

1.2 Emancipazione dal lavoro o disoccupazione di massa?
---

1.3 L'era post–mercato
------------------------

<b>2. Gioie e dolori della globalizzazione del mercato</b>	23
--	----

2.1 Il mercato globale e le sue sfide
---------------------------------------

2.2 L'economia del mercato globale
------------------------------------

2.3 L'Italia fra punti di forza e opportunità di miglioramento
--

<b>3. Marketing revolution: come la web economy trasforma la strategia competitiva</b>	29
--	----

3.1 Siamo nella nuova era del marketing elettronico
---

3.2 Internet è uguale per tutti?
----------------------------------

3.3 Come orientarsi con gli e–investimenti?
---

<b>4. Bioeconomia, meccanizzazione e sviluppo economico</b>	35
---	----

4.1 Le vicende bioeconomiche dell'evoluzione umana
--

4.2 Il tempo è denaro: la macchina si rivaluta
--

4.3 Prezzo salariale delle merci e sviluppo economico
---

### PARTE II – Questioni di management: dentro le organizzazioni

<b>5. Qualità aziendale e comportamento organizzativo</b>	43
---	----

5.1 Le specie del comportamento organizzativo
---

5.2 Le variabili del comportamento organizzativo
--

<b>6. Il capitale umano come asset strategico nel cambiamento organizzativo</b>	47
---	----

6.1 Il vantaggio competitivo complesso e il ruolo delle risorse umane
---

6.2 Un'introduzione al People Management
--

6.3 Le "molte motivazionali" secondo Maslow
---

6.4 I fattori di sviluppo delle risorse umane secondo Herzberg
--

6.5 Le esigenze di sviluppo della personalità secondo Argyris
---

6.6 Le teorie X e Y di Mc Gregor
----------------------------------

6.7 Due importanti conclusioni
--------------------------------



<b>7. Investire nello sviluppo delle risorse umane</b>	59
7.1 Stile Gengis Khan o stile Country Club?	
7.2 I sentieri di sviluppo delle risorse umane	
7.3 L'identificazione di specifici fabbisogni di sviluppo	
7.4 L'identificazione di metodi e strumenti di sviluppo	
<b>8. Conoscere e valutare le risorse umane</b>	67
8.1 Gli ingredienti del profilo di competenza: conoscenze, capacità, esperienze	
8.2 Professionalità complete e incomplete a confronto	
8.3 Gli strumenti per l'analisi e la valutazione del profilo di competenza	
8.4 Conclusione: si può anche...	
<b>9. Risorse umane allo specchio: l'autoritratto professionale nelle scelte lavorative</b>	71
9.1 Il significato dell'autoritratto professionale	
9.2 Valori e interessi profondi di vita	
9.3 Interessi profondi di vita e ruoli organizzativi	
9.4 I pilastri del self management secondo Peter Drucker	
<b>10. I manager valgono quello che costano? Meditazioni per dirigenti perplessi</b>	79
10.1 Manager per tutte le stagioni	
10.2 Ma quanto mi costi?	
<b>11. Del giusto modo di gestire i collaboratori? Trappole e opportunità</b>	85
11.1 Fra brillante teoria e triste prassi	
11.2 Le tentazioni del capo	
11.3 Cosa fa il manager efficace per creare le condizioni necessarie per una buona prestazione del personale?	
<b>12. Comportamento manageriale e risorse umane: promemoria per capi e imprenditori</b>	91
12.1 Le "bucce di banana" nelle relazioni interpersonali del capo	
12.2 Le funzioni manageriali di base, il ciclo di vita dell'impresa e gli stili di "mismanagement"	
<b>13. Leadership e guida dei gruppi di lavoro. Aspetti psicodinamici</b>	97
13.1 La leadership è	
13.2 Psico-leadership	
13.3 Una sintesi "psico–aziendale"	
<b>14. Motivazione in azione. Il "saper far fare" manageriale</b>	103
14.1 Le nuove esigenze psicologiche delle persone	



rispetto al lavoro

14.2 La formula breve della motivazione e la teoria dell'attribuzione

14.3 Sei strumenti per motivare

14.4 Conclusione

## 15. Management e stili decisionali

109

15.1 L'efficacia organizzativa della decisione (E.O.D.)

15.2 Gli stili decisionali: i gradi del coinvolgimento decisionale

15.3 Le domande chiave per scegliere lo stile decisionale

15.4 L'arte del decidere...

## 16. La delega organizzativa. Opportunità e minacce

115

16.1 La delega è, la delega non è

16.2 Le utilità della delega

16.3 Delega: istruzioni per l'uso

16.4 Trappole e difficoltà

16.5 Attenzione alle 10 D della défaillance

## 17. Change management. Leve operative

121

### per l'intervento nelle organizzazioni

17.1 Le leve per l'intervento organizzativo

17.2 Piste operative per promuovere il cambiamento

17.3 Resistenze e catalizzatori

17.4 Cambiare o non cambiare?

## PARTE III – Epilogo: persa di vista la meta, abbiamo raddoppiato sforzi e velocità

## 18. Crescita ed efficienza: le organizzazioni

129

### tra flessibilità e paranoia

18.1 Sempre più grande, sempre migliore, sempre più in alto

18.2 Le radici dell'ossessione post moderna e il consumatore-water

18.3 Dura è la via: la legge di TINA e le mistiche aziendali

18.3 Che ne sarà di noi? Ai posteri (se sopravvissuti) l'ardua sentenza

## Riferimenti bibliografici

139