



Unione Segretari Comunali e Provinciali

Unione Regionale del Lazio

Competenze manageriali e comportamenti organizzativi negli Enti Locali

Roma, 20 novembre 2018

OBIETTIVI DIDATTICI

Al termine della sessione formativa, sapremo:

- ✓ Esercitare il ruolo promuovendo un cambiamento di cultura organizzativa nell'Ente locale;
- ✓ Utilizzare uno stile manageriale (leadership) che aiuti lo sviluppo professionale e il miglioramento delle prestazioni dei collaboratori;
- ✓ Assegnare in modo efficace obiettivi/incarichi ai collaboratori, delegando quando ne ricorrono le condizioni.
- ✓ Riconoscere le fasi di sviluppo del team e come incidono sull'efficacia e sulla coesione del gruppo;
- ✓ Applicare i principi della leadership situazionale al team e gestire le principali dinamiche di gruppo;
- ✓ Eliminare alcune delle situazioni di conflitto con l'integrazione dei compiti con le responsabilità nel team, rimuovendo così le aree di sovrapposizione e inefficienza.

Modulo 1:

Ruolo, Leadership e sviluppo dei collaboratori

L'Esperienza è il tipo di insegnante più difficile.

Prima vi fa l'esame e poi vi spiega la lezione.

(Anonimo)

TAVOLA ROTONDA

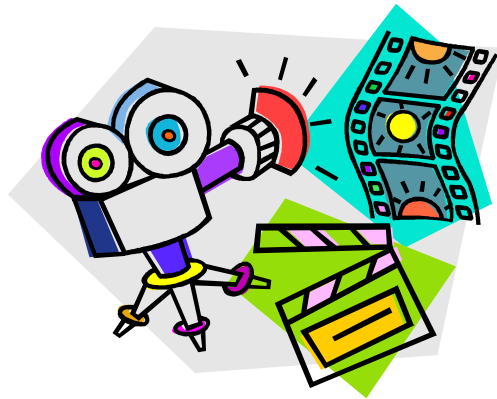
Ruolo e responsabilità del Segretario Comunale

A voi la parola

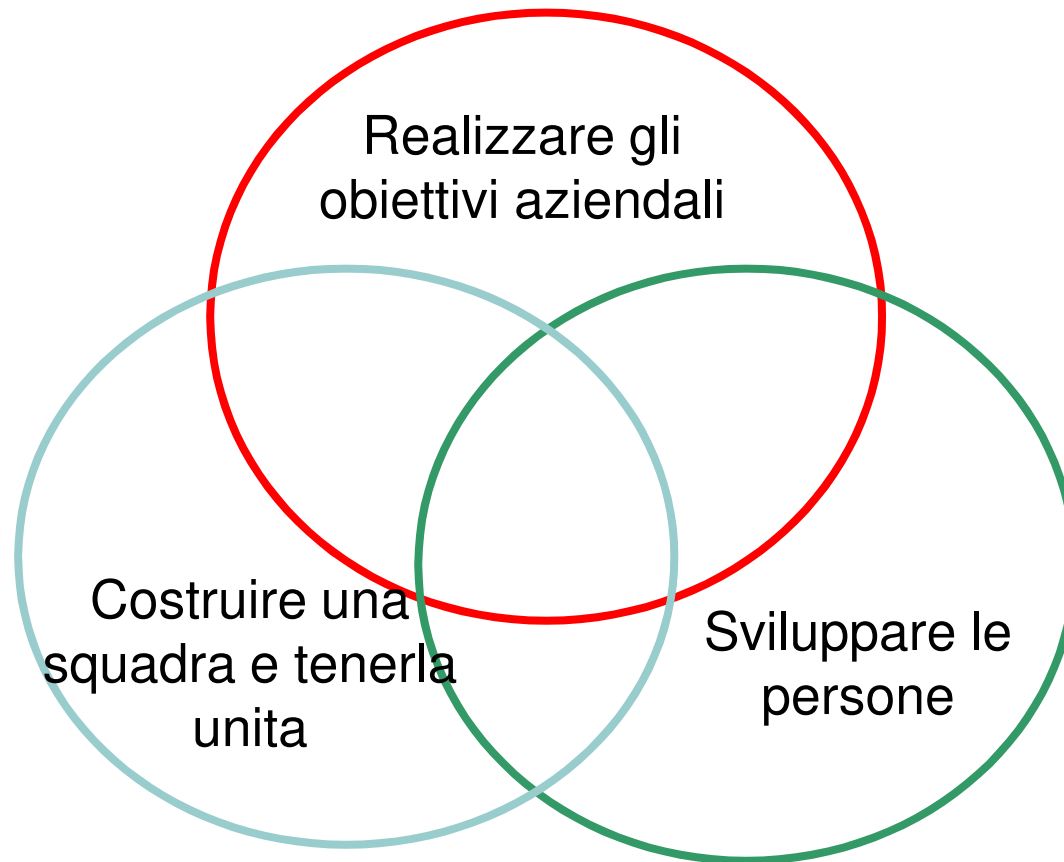
RUOLO, COMPETENZE E RESPONSABILITA'

RUOLO E RESPONSABILITA' DEL SEGRETARIO

Brano video e discussione di gruppo



I TRE ASSI DI RESPONSABILITA'



LEADERSHIP

**Alla ricerca di un modello di
comportamento manageriale per
l'Ente Locale**

LEADERSHIP

Lo studio della leadership (capacità di influenzare l'altro) trae spunto dagli esperimenti di psicologia sociale effettuati da Richard Bales agli inizi degli anni '50.

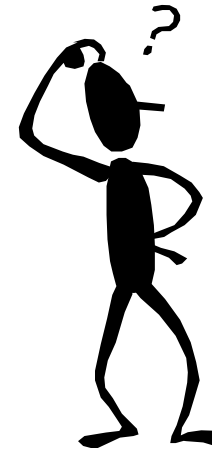
Attraverso la formazione di gruppi sperimentali privi di un capo designato in precedenza, si constatò che le attività strumentali e quelle espressive all'interno del gruppo tendevano a separarsi e a fare riferimento a leader differenti. Da ciò se ne dedusse che le posizioni di leader *tecnico* e di leader *sociale* si differenziano, perché implicano atteggiamenti e orientamenti di ruolo tra loro incompatibili.



LEADERSHIP

Nonostante le numerose e differenti teorie formulate nel corso degli anni sulla leadership, è possibile raggrupparle in quattro filoni di pensiero:

- ☑ **biologico**
- ☑ **comportamentale**
- ☑ **funzionalista**
- ☑ **situazionale**



LEADERSHIP

Biologico

Ad esso fanno riferimento tutti gli studi relativi ai tratti della personalità o alle caratteristiche personali che differenziano il leader dagli altri individui.

Comportamentale

A questo filone fanno riferimento le teorie che studiano il comportamento del leader nei confronti dei collaboratori. I ricercatori ritengono che la leadership è connessa a una situazione di gruppo, in cui è necessario tener conto delle relazioni che si instaurano tra leader e collaboratori.

LEADERSHIP

Funzionalista

Questa tipologia raggruppa le teorie che ritengono possibile che un gruppo non abbia un unico leader, ma che tale ruolo possa essere assunto da più persone contemporaneamente o da persone differenti a seconda degli obiettivi fissati e dei bisogni da soddisfare all'interno del gruppo stesso.

Situazionale

A questo tipo appartengono le teorie che si basano sul contesto circostante e che sottolineano l'importanza e la necessità che il leader si adatti ai propri collaboratori.

LE TEORIE X e Y DI MCGREGOR

Nel 1960, McGregor pubblica le conclusioni di molti anni di ricerca e studi sulla gestione delle risorse umane. Il suo libro, “L’aspetto umano nell’impresa” ebbe notevole peso per molti manager e studiosi dei comportamenti umani (teorie comportamentiste).

McGregor giunse alla conclusione che l’organizzazione tradizionale dell’impresa, con il processo decisionale centralizzato, il rapporto piramidale capo/collaboratore, il controllo esterno sul lavoro, si sia sviluppata in base a ipotesi negative sulla natura umana che chiama Teoria X.

Influenzato dagli studi di Maslow sulla motivazione, sviluppa una teoria alternativa che chiama Teoria Y.

Per McGregor, le strategie di leadership sono influenzate dagli *assunti sulla natura umana* ai quali si richiama il leader. Questi assunti, tra loro opposti, sono riepilogati nella **Teoria X** e **Teoria Y**.

LA TEORIA X

Secondo gli assunti della **Teoria X**:

- Le persone sono pigre, devono essere guidate e controllate, premiate quando fanno bene e punite quando sbagliano, sono resistenti al cambiamento e preferiscono sicurezza e stabilità (**natura umana**)
- Le persone non cambiano più, devono essere istruite in tutto, sono disinteressate ai grandi temi (**formazione culturale e professionale**)
- Le persone non gradiscono pensare autonomamente, devono essere guidate e strettamente controllate, lodate e punite (**direzione e leadership**)
- Le persone trovano che il lavoro sia qualcosa di sgradevole, devono essere sempre sollecitate, vogliono compensi in denaro, la spinta principale al lavoro è la paura del licenziamento (**motivazione e ricompense**)
- Le persone devono lavorare senza pensare ad altro e devono essere addestrate in funzione di ciò che devono svolgere, il lavoro viene prima della persona (**lavoro**)

LA TEORIA Y

Secondo gli assunti della **Teoria Y**:

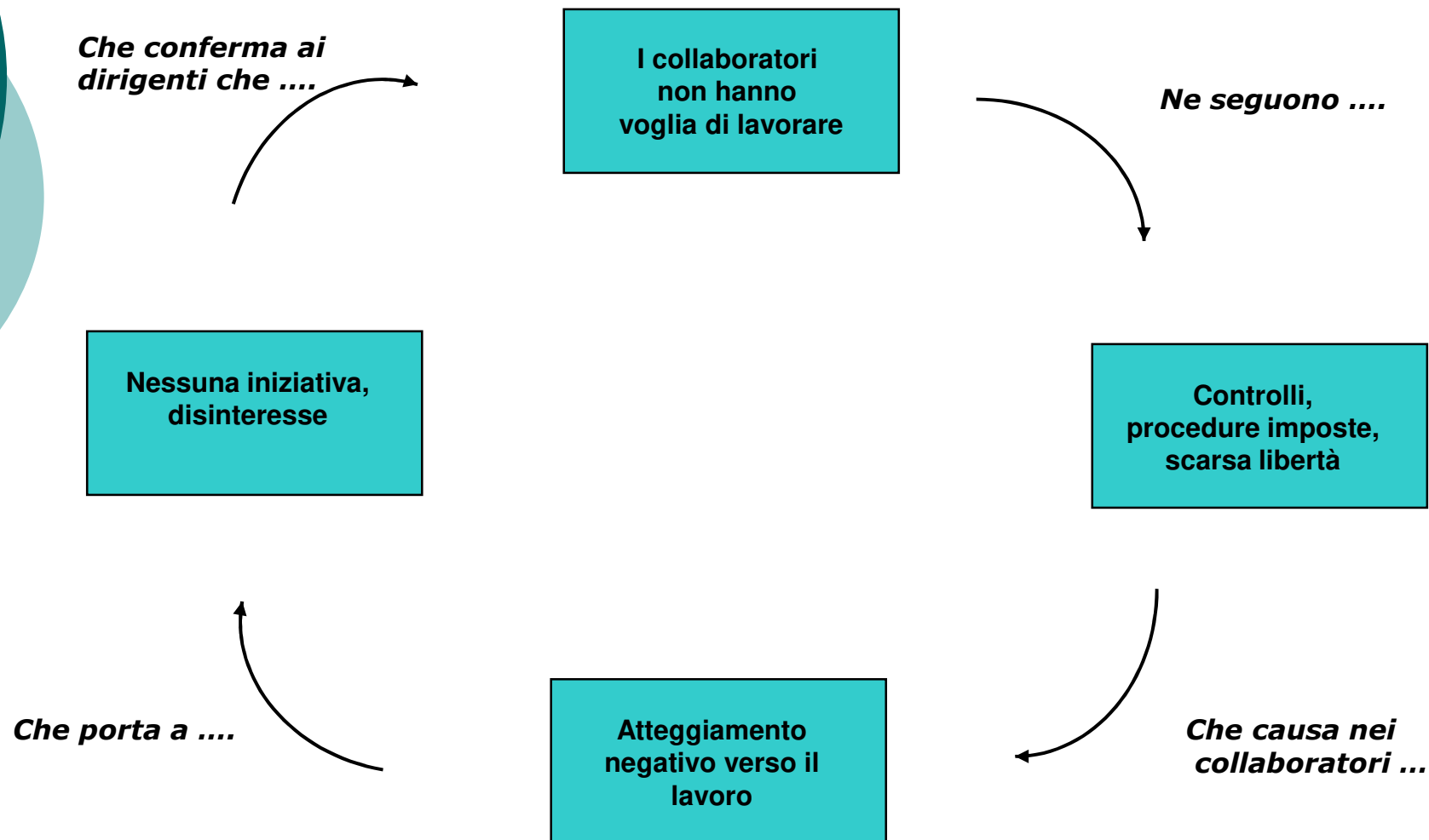
- Le persone sono attive e amano le novità, si pongono obiettivi e lottano per raggiungerli cercando di dare un senso alla loro vita anche con l'identificazione nella patria, chiesa, azienda, ecc (**natura umana**)
- Le persone apprendono in continuazione e amano imparare cose nuove migliorando metodi e risultati, hanno bisogno di avere una visione generale e di conoscere le ragioni del proprio lavoro (**formazione culturale e professionale**)
- Le persone sono in grado di risolvere i problemi e di autodirigersi, vogliono essere trattati come persone responsabili (**direzione e leadership**)
- Le persone trovano il lavoro gratificante e un mezzo per raggiungere i propri obiettivi personali e sociali, necessitano di libertà ed autonomia (**motivazione e ricompense**)
- Le persone sono prioritarie rispetto al lavoro che deve essere in accordo con le esigenze del personale (**lavoro**)

LE CONCLUSIONI DI MCGREGOR

Il leader influenzato dagli assunti di **tipo X** ritiene necessario spiegare accuratamente alle persone che cosa devono fare e sorvegliarle strettamente. Avrà prevalentemente uno **stile autocratico**.

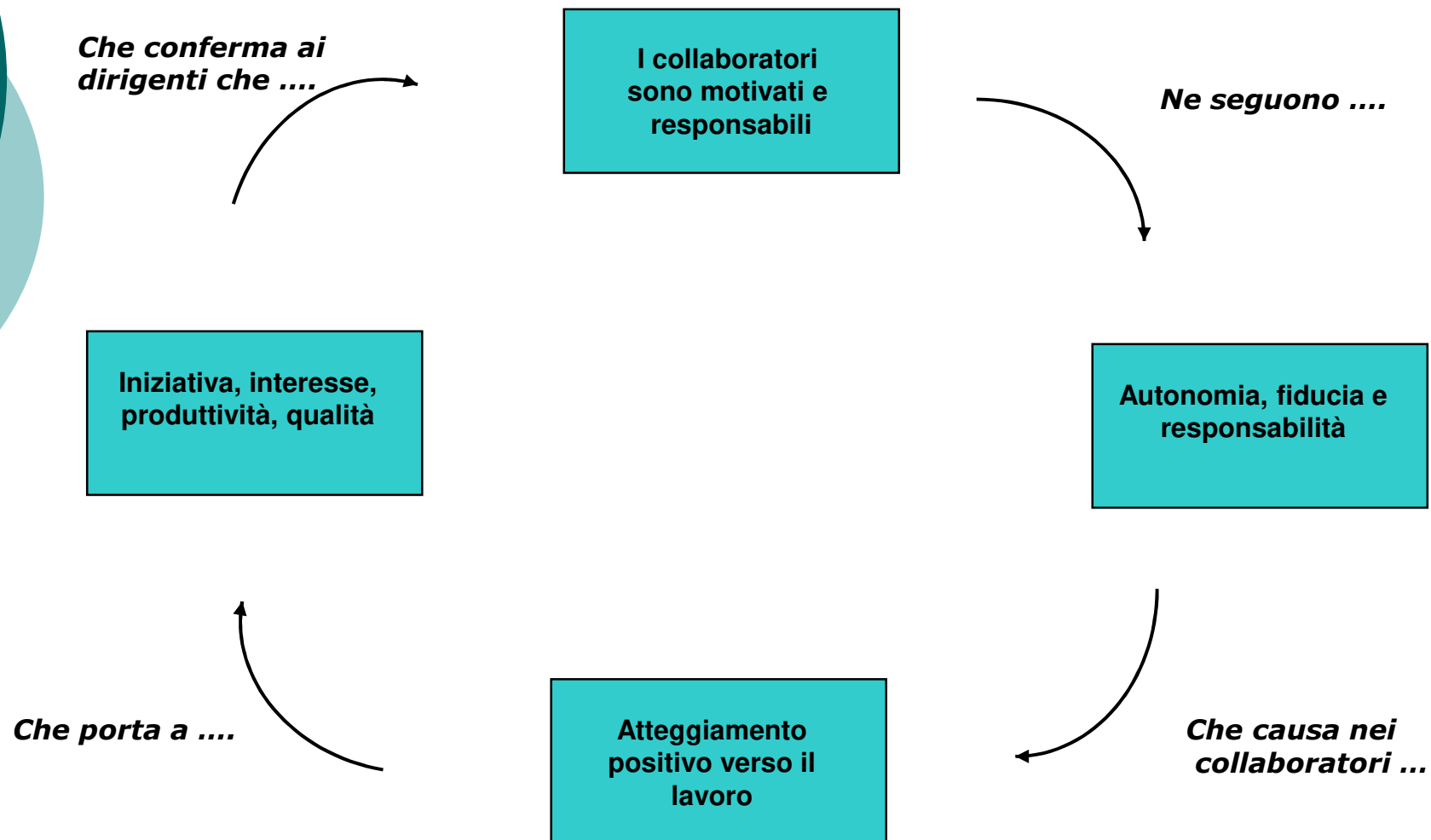
Il leader influenzato dagli assunti di **tipo Y** ha fiducia nel desiderio delle persone di fare bene, lavorando in autonomia e con senso di responsabilità. Avrà prevalentemente uno **stile democratico**.

TEORIA X E LA PROFEZIA AUTOAVVERANTESI



Circolo di rafforzamento negativo

TEORIA Y E LA PROFEZIA AUTOAVVERANTESI



Circolo di rafforzamento positivo

LA TEORIA X e Y DI MCGREGOR

Le due teorie dimostrano che **l'atteggiamento dei dirigenti verso i collaboratori, qualunque esso sia, si autorafforza nella realtà aziendale attraverso circoli viziosi.** (A. Gandolfi: Formicai, imperi, cervelli)

Come è facilmente intuibile, ancora oggi, gli assunti sulla natura umana della Teoria X determinano i rapporti all'interno delle Aziende benché appaia chiaro (per noi) che per un successo durevole occorre utilizzare gli assunti della Teoria Y .



LA LEADERSHIP SITUAZIONALE

**Stili di management
e
sviluppo professionale del collaboratore**

LEADERSHIP SITUAZIONALE

Il Modello di Leadership di Hersey e Blanchard

La leadership è “il processo volto ad influenzare le attività di un individuo o di un gruppo che si impegna per il conseguimento di obiettivi in una determinata situazione”

P. Hersey K. Blanchard, *Leadership situazionale*, Sperling & Kupfer Editori, Milano 1984

LEADERSHIP SITUAZIONALE

Il Modello di Leadership di Hersey e Blanchard

La leadership è dunque una funzione del **leader**, del **collaboratore** e di altre **variabili situazionali**.

$$L = f (l,c,s)$$

P. Hersey K. Blanchard, *Leadership situazionale*, Sperling & Kupfer Editori, Milano 1984

LEADERSHIP SITUAZIONALE

La leadership situazionale è caratterizzata da una interazione e combinazione di:

- **Quantità di guida** del leader
- **Quantità di sostegno emotivo** del leader

In *relazione* alla

maturità del collaboratore (capacità e disponibilità di perseguire un compito)

I MODELLI DI COMPORTAMENTO DEL MANAGER

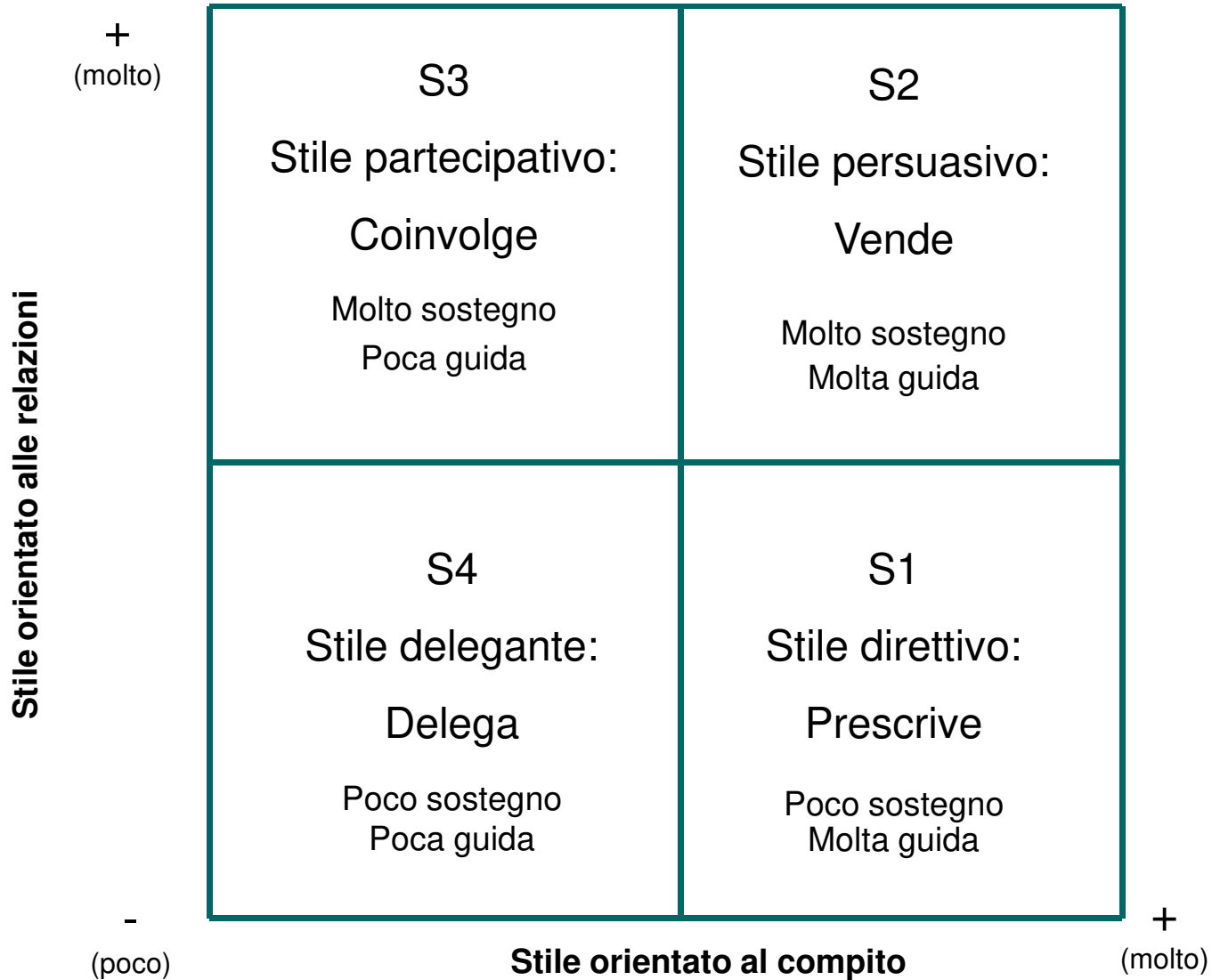
Il leader ha la responsabilità di aiutare i collaboratori ad acquisire livelli di maturità professionale crescente con l'utilizzo di **stili di leadership** appropriati.

Questi stili di leadership appropriati (modelli di comportamento) derivano dai comportamenti del leader che combinano “quantità di guida” con “quantità di sostegno socio - emotivo”, in altre parole da:

- **orientamento al compito**
- **orientamento alle relazioni**



LEADERSHIP SITUAZIONALE



LA MATURITA' DEL COLLABORATORE

Gli stili appropriati vengono determinati in funzione della **maturità del collaboratore** rispetto al compito.

La maturità è costituita da due dimensioni: **la maturità lavorativa (capacità) e la maturità psicologica (disponibilità)**. Infatti:

- Chi è **molto capace** a svolgere un determinato compito sarà disponibile a farlo perché tende ad essere gratificato, quindi **motivato**, dalla possibilità di esercitare tale competenza.
- Chi è **poco** o affatto **capace** a svolgere un determinato compito è tendenzialmente meno disponibile perché **insicuro**.

LEADERSHIP SITUAZIONALE

Attenzione!

Uno stesso collaboratore può essere “maturo” rispetto ad un determinato compito ed avere livelli diversi di “maturità” rispetto ad altri compiti.

La “**maturità**” - così come definita - dunque non è assoluta ma **relativa**.

LEADERSHIP SITUAZIONALE

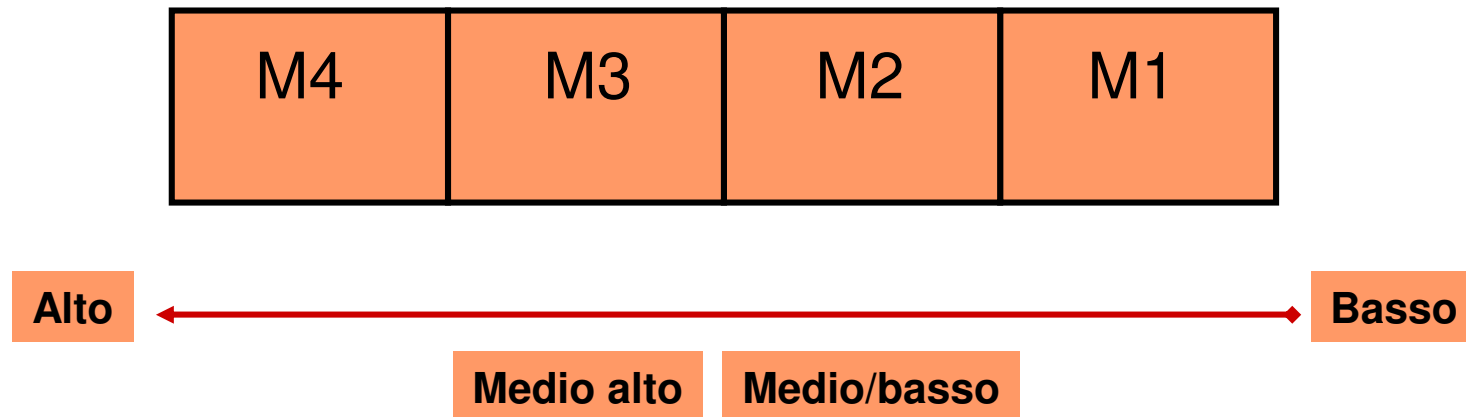
Diagnosticare il grado di autonomia dei collaboratori

Il leader ha il compito di diagnosticare il livello di maturità professionale (cioè autonomia, in quanto insieme delle competenze, dell'impegno, dell'assunzione di responsabilità che derivano dagli obiettivi/compiti assegnati) dei propri collaboratori in relazione allo specifico compito ed al contesto organizzativo all'interno del quale viene richiesto il risultato.

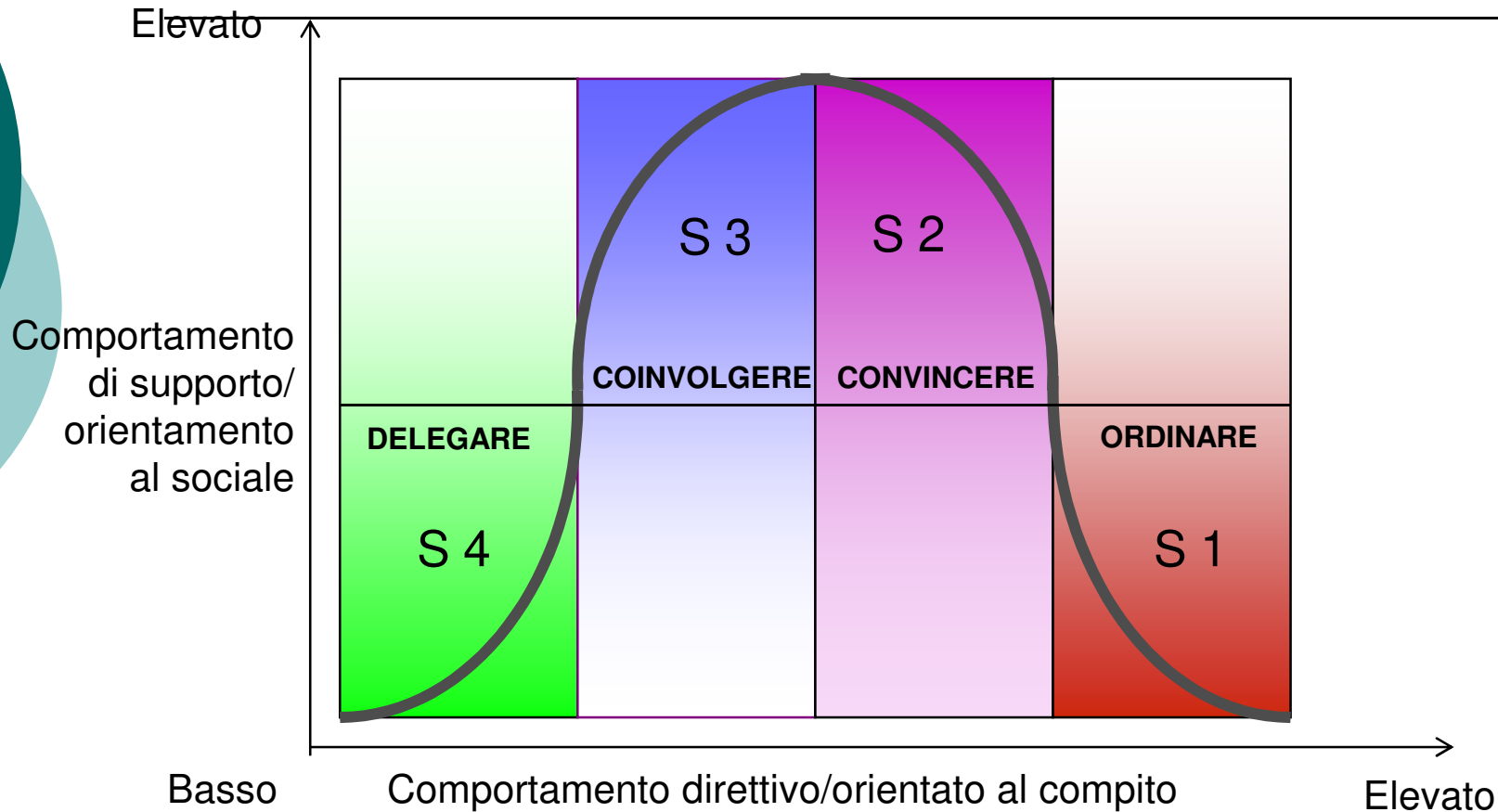
In tal modo il leader può decidere consapevolmente come guidare il collaboratore, con l'uso appropriato degli stili di leadership più adatti, verso uno sviluppo funzionale.

LEADERSHIP SITUAZIONALE

Gli autori identificano **quattro fasi** di maturità del collaboratore:



STILI DEL LEADER



Elevato

Medio

Basso



MATURITA' DEL COLLABORATORE

FORM*i*mpresa

Il modello è tratto e adattato da *Leadership situazionale*, P. Hersey e K. Blanchard. Sperling & Kupfer Editori, 1990.

STILI DEL LEADER

All'interno degli assi cartesiani sono possibili i seguenti stili di leadership:

S1: ordinare, fornendo compiti ed istruzioni dettagliate, esercitare un controllo sistematico del lavoro dei collaboratori servendosi di una comunicazione ad una via.

S2: convincere le persone avvalendosi della propria autorevolezza, cercando al tempo stesso una sorta di dialogo con i collaboratori. Chiedere ai collaboratori sforzi commisurati alle loro capacità, senza pretendere l'impossibile e gratificandoli al momento opportuno.

S3: coinvolgere i collaboratori servendosi di una comunicazione bidirezionale in quanto si ritiene che siano in grado di assumersi delle responsabilità, anche se talvolta debbono essere spronati.

S4: delegare ai collaboratori le attività di loro competenza in quanto possiedono elevate esperienza e responsabilità

GLI STILI

Stile Direttivo (S1): Ordinare

Bassa maturità. Le persone (M1) non sono capaci né pronte ad assumersi responsabilità.

Parole chiave: ***Istruzione, Controllo, Organizzazione***

Stile Persuasivo (S2): Convincere

Medio bassa maturità. Le persone (M2) non sono ancora capaci ma sono disponibili ad assumersi responsabilità.

Parole chiave: ***Formare, Rendere dinamico, Convincere***

GLI STILI

Stile Partecipativo (S3): Coinvolgere

Maturità medio alta. Le persone (M3) sono capaci ma non ancora pronte a agire come vuole il leader.

Parole chiave: ***Negoziazione, Counseling, Ascolto***

Stile Delegante (S4) : Delegare

Alta maturità. Le persone (M4) sono capaci e disponibili ad assumersi le responsabilità.

Parole chiave: ***Responsabilità, Iniziativa, Rischio***

GLI STILI

Stile Direttivo (S1)

- ☑ Pianifica la maggior parte del lavoro e decide per i collaboratori
- ☑ Si attende che i collaboratori facciano ciò che ha chiesto loro e che lo informino dei problemi più importanti
- ☑ Assegna ai collaboratori obiettivi semplici e concreti, tempi e metodi
- ☑ Segue da vicino i progressi fatti dai collaboratori
- ☑ Le relazioni sono ridotte alla comunicazione delle istruzioni, alla soluzione dei problemi ed al controllo dell'andamento del lavoro

GLI STILI

Stile Persuasivo (S2)

- ✓ Interpella ed ascolta i propri collaboratori prima di prendere una decisione
- ✓ Spiega le decisioni e fornisce i chiarimenti
- ✓ La comunicazione è bi direzionale. I collaboratori sono ascoltati ed informati
- ✓ Frequenti interazioni
- ✓ Dedica tempo a capire i problemi dei collaboratori e li aiuta a risolverli
- ✓ Incoraggia i collaboratori

GLI STILI

Stile Partecipativo (S3)

- ☑ Comunica le aspettative rispetto ai risultati e rispetto i metodi di lavoro
- ☑ Fornisce delle linee guida e li incoraggia a seguirle
- ☑ Incoraggia i collaboratori a risolvere i loro problemi e li aiuta in caso di bisogno
- ☑ Comunicazione a due vie che non si limita agli ambiti lavorativi ma può affrontare anche i problemi personali

GLI STILI

Stile Delegante (S4)

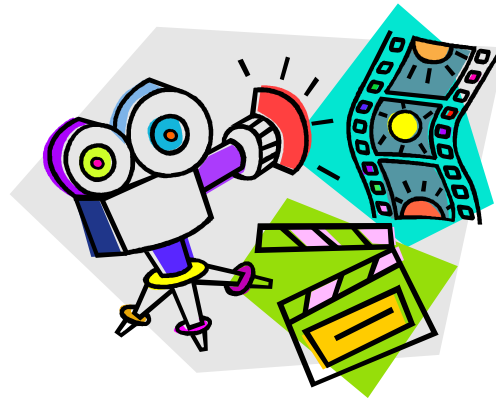
- ☑ Fornisce ai collaboratori solo indicazioni generali dei lavori
- ☑ Lascia ai collaboratori il compito di organizzare il proprio lavoro
- ☑ Interagisce poco frequentemente con i collaboratori per comunicare loro obiettivi e aspettative
- ☑ Lascia che i collaboratori prendano decisioni e risolvano i problemi in modo autonomo
- ☑ Dà aiuto ed incoraggiamento solo se richiesto o in piccola quantità

LEADERSHIP SITUAZIONALE

La leadership:

ANALISI DEGLI STILI DI LEADERSHIP

Brani video, esercitazione individuale e discussione di gruppo



LA MODIFICA DEL COMPORTAMENTO

Il Ciclo di Sviluppo e Il Ciclo di Regresso



ASSEGNARE COMPITI E OBIETTIVI

Per assegnare compiti e obiettivi ai collaboratori dobbiamo seguire il seguente processo (preparazione e colloquio):

1. Identificare quali aree di una persona o di un gruppo si vorrebbero influenzare, assegnando i compiti in modo SMART;
 2. Determinare il livello di maturità della persona o del gruppo in ciascuna delle aree identificate;
 3. Decidere quale dei quattro stili è appropriato in ciascuna delle aree identificate.
-
4. Contrattare i traguardi e i compiti del collaboratore o del gruppo.
 5. Negoziare lo stile di leadership che il superiore dovrebbe utilizzare per aiutare il dipendente o il gruppo a raggiungere l'obiettivo.

LA MODIFICA DEL COMPORTAMENTO

Il manager con la chiara definizione dei compiti e delle responsabilità del collaboratore, seguendo il processo indicato, può modificarne il comportamento in due modi:

- a) Avviando il **ciclo di sviluppo**
- b) Arrestando il **ciclo regressivo**

CICLO DI SVILUPPO: I PROGRESSI GRADUALI

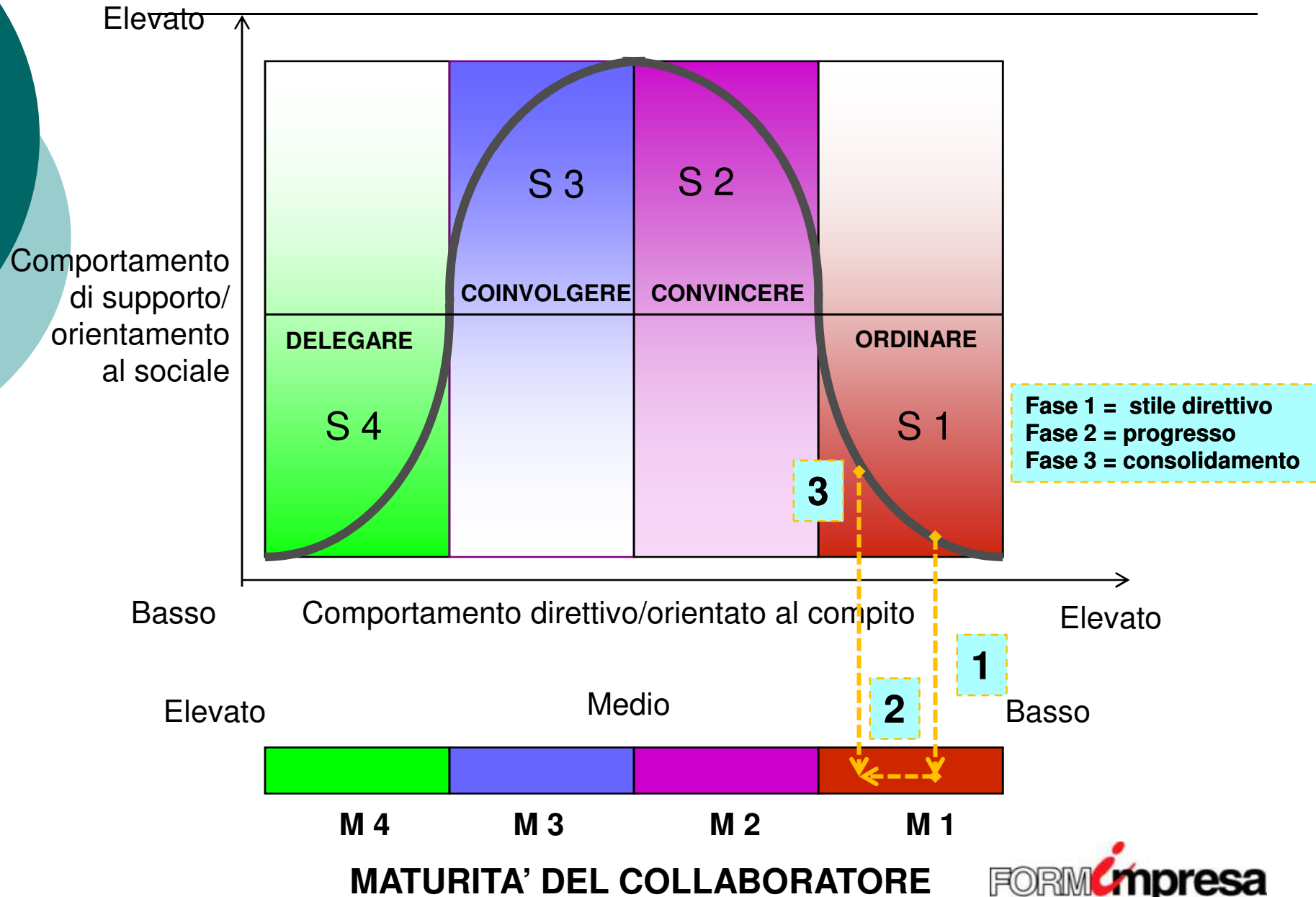
Per nostra esperienza sappiamo molto bene che non abbiamo imparato a lavorare immediatamente, raggiungendo subito un buon rendimento. E' così anche per i nostri collaboratori: s'impara gradualmente.

Il **ciclo di sviluppo** del collaboratore è dunque impostato in **tre fasi**:

- a) Fornire delle direttive in modo da aiutare l'individuo a svolgere il compito assegnato;
- b) Ridurre la quantità del comportamento direttivo, delegando qualche semplice responsabilità;
- c) Approvare un qualsiasi comportamento di progresso aumentando il sostegno socio emotivo con gratificazioni positive. In tal modo si consolida il comportamento.

Il processo deve continuare fino a che la maturità del collaboratore non arrivi al livello desiderato

CICLO DI SVILUPPO: I PROGRESSI GRADUALI



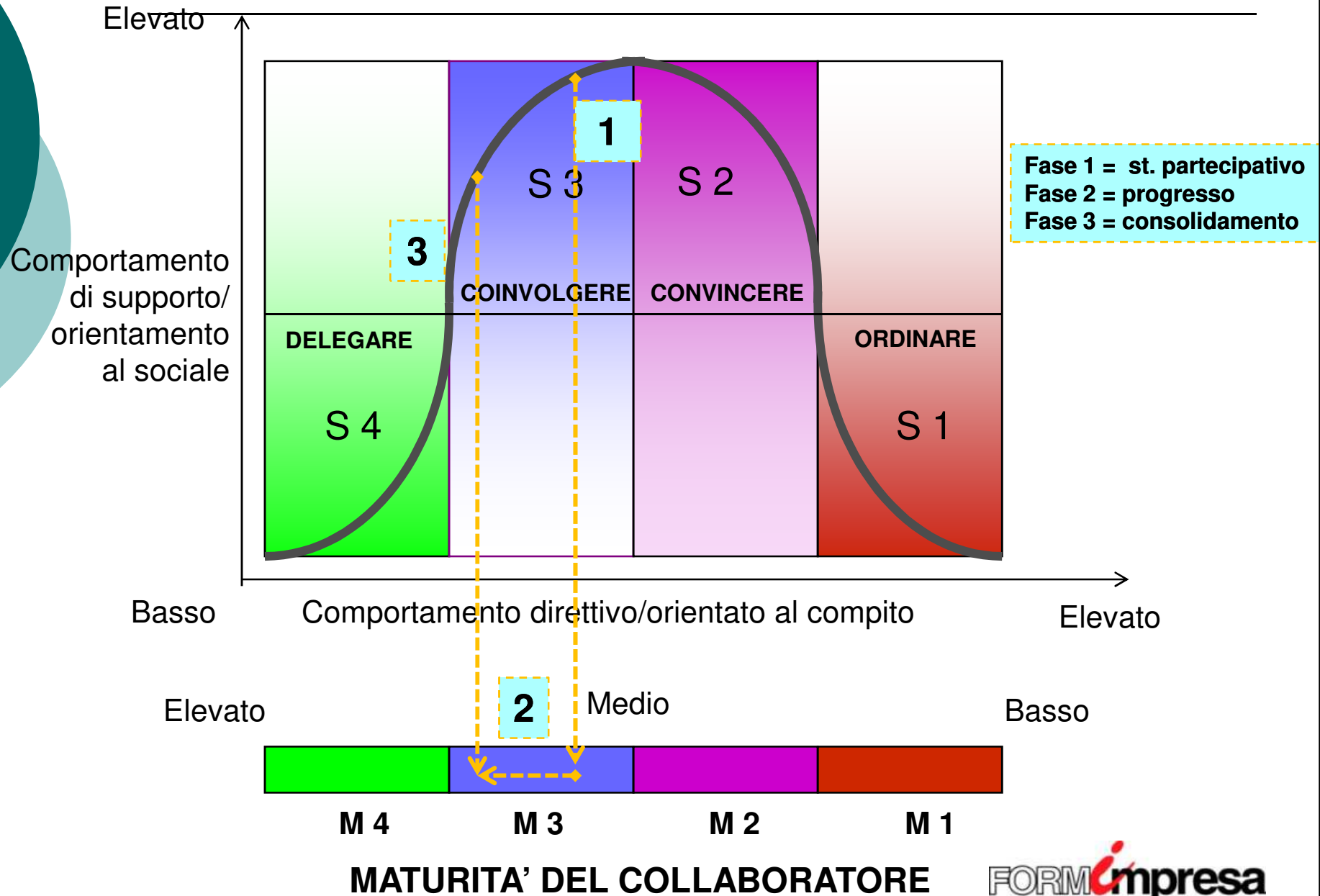
CICLO DI SVILUPPO: I PROGRESSI GRADUALI

Il **ciclo di sviluppo** subisce una variazione quando il collaboratore arriva nella fase di M3. Le tre fasi si modificano in quanto il manager:

- a) Riduce il controllo (comportamento direttivo);
- b) Delega responsabilità sempre più complesse;
- c) Approvare un qualsiasi comportamento di progresso *diminuendo il sostegno socio emotivo* in quanto esiste una maggior fiducia reciproca.

E' da notare che a certi livelli di capacità variano i bisogni delle persone che sentono la necessità di avere maggior autonomia, responsabilità e libertà nello svolgere un compito. La diminuzione del sostegno socio emotivo funge la ricompensa (gratificazione).

CICLO DI SVILUPPO: I PROGRESSI GRADUALI



Esercitazione: Il caso di Annibale

Durata: 30 minuti



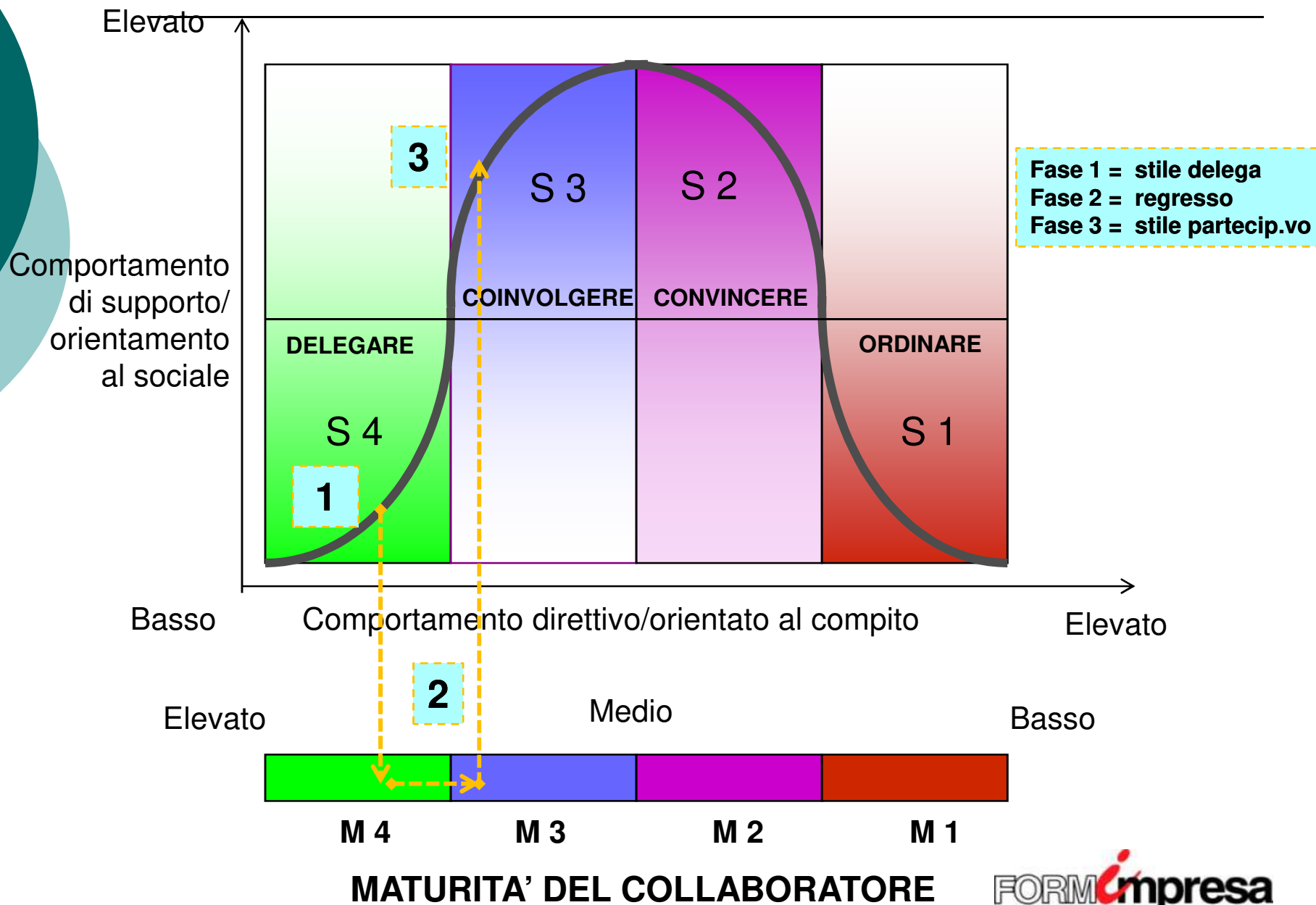
CICLO DI REGRESSO

Il **ciclo di regresso** avviene quando i collaboratori (o i gruppi di lavoro) iniziano a comportarsi in modo meno “maturo” che in precedenza per l’influenza di fattori ambientali o esterni.

In questo caso il manager deve effettuare delle azioni correttive con l’**adeguamento dello stile** alla nuova situazione (stile inferiore) .

La regressione impatta sul rendimento ma non sulla competenza della persona. Dunque, il problema che il manager deve affrontare riguarda la *disponibilità* del collaboratore a svolgere il compito assegnato.

CICLO DI REGRESSO



CICLO DI REGRESSO

L'**azione correttiva** del manager nel ciclo di regresso può ottenere i seguenti risultati:

- a) Riporta il collaboratore al livello di M abituale, senza doverne consolidare i progressi, in quanto possiede adeguata competenza (capacità produttiva) e si ristabilisce il livello di *disponibilità* adeguato al compito.
- b) Risulta insufficiente e dunque deve procedere posizionandosi su uno stile ancora inferiore.



CICLO DI REGRESSO: ACCORGIMENTI

L'azione correttiva del manager deve essere graduale, senza eccessivi improvvisi abbassamenti dello stile: occorre evitare effetti negativi sul rapporto capo-collaboratore e sulle future possibilità di crescita della persona.

Il ciclo regressivo deve essere percorso una fase per volta.

I comportamenti regressivi vanno corretti il prima possibile, per evitare un ampliamento del ciclo regressivo e dover ricorrere a stili sempre più bassi necessari a riportare il collaboratore al livello di M abituale.

Modulo 2:

La gestione del team di lavoro



ESERCITAZIONE DI APERTURA



Il “Puzzle”

Lavoro di gruppo

CARATTERISTICHE DEL TEAM

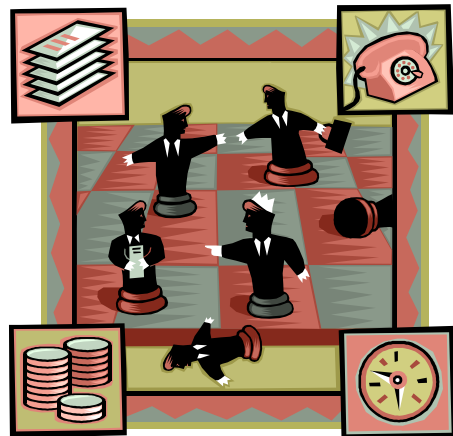
- ☑ E' costituito da un **piccolo** numero di persone *perché si possono coordinare con facilità.*
- ☑ I membri sono dotati di **competenze complementari** *in modo da stimolare l'autonomia del team e suddividere i ruoli con chiarezza.*
- ☑ Hanno uno **scopo comune** *esplicitato e condiviso.*
- ☑ I membri si percepiscono gruppo e sono considerati tali.
- ☑ Utilizzano un approccio di lavoro basato sulla **responsabilizzazione collettiva**: *il team vince o perde e il singolo offre un contributo al risultato finale, ma risponde verso gli altri membri del proprio lavoro.*



CARATTERISTICHE DI UN TEAM DI SUCCESSO

L'efficacia del team è determinata da due fattori:

- La **prestazione** è l'accettabilità del risultato da parte del cliente interno o esterno che riceve i prodotti/servizi del team.
- La **vitalità del team** è la soddisfazione del singolo membro e la costante voglia di offrire il suo contributo.



IL CICLO DI VITA DEL TEAM

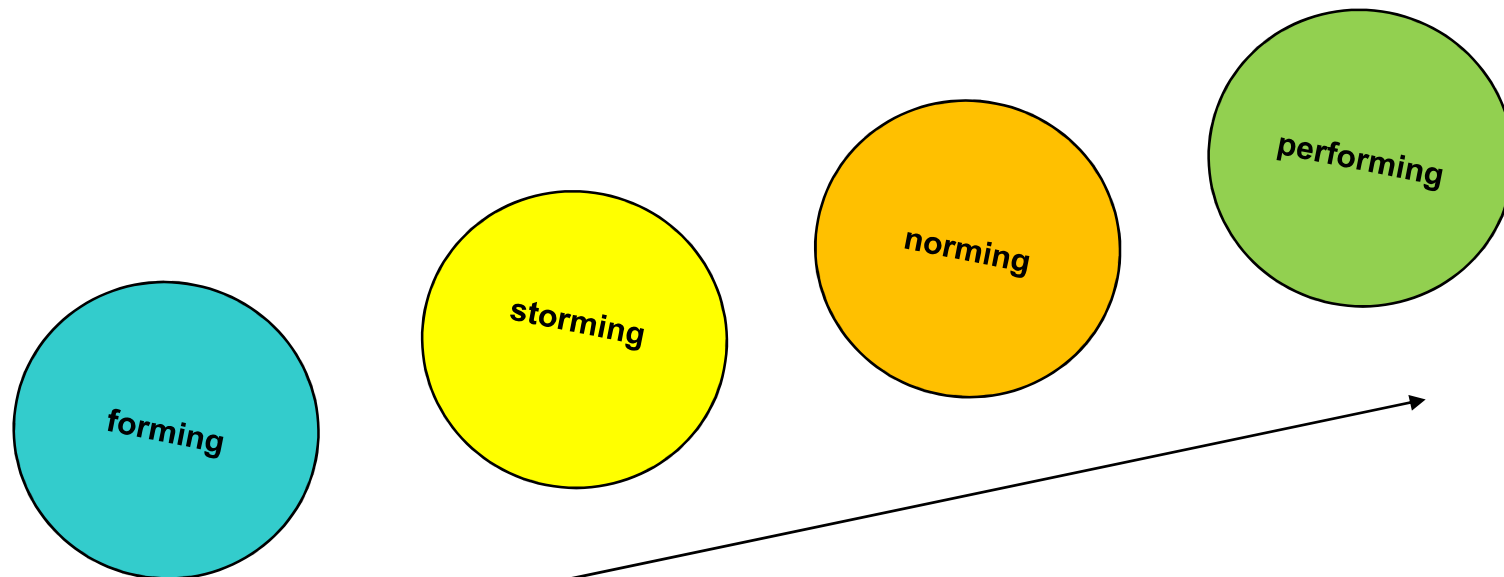
I team sono sistemi viventi dinamici con schemi di comportamento e vita proprie, che attraversano un processo di sviluppo assimilabile a qualunque situazione presenti un “ciclo di vita”.

Il modello originale, proposto da B. W. Tuckman nel 1965, successivamente rivisto ed implementato, prevedeva un ciclo di vita basato su quattro fasi: **forming, storming, norming, performing.**

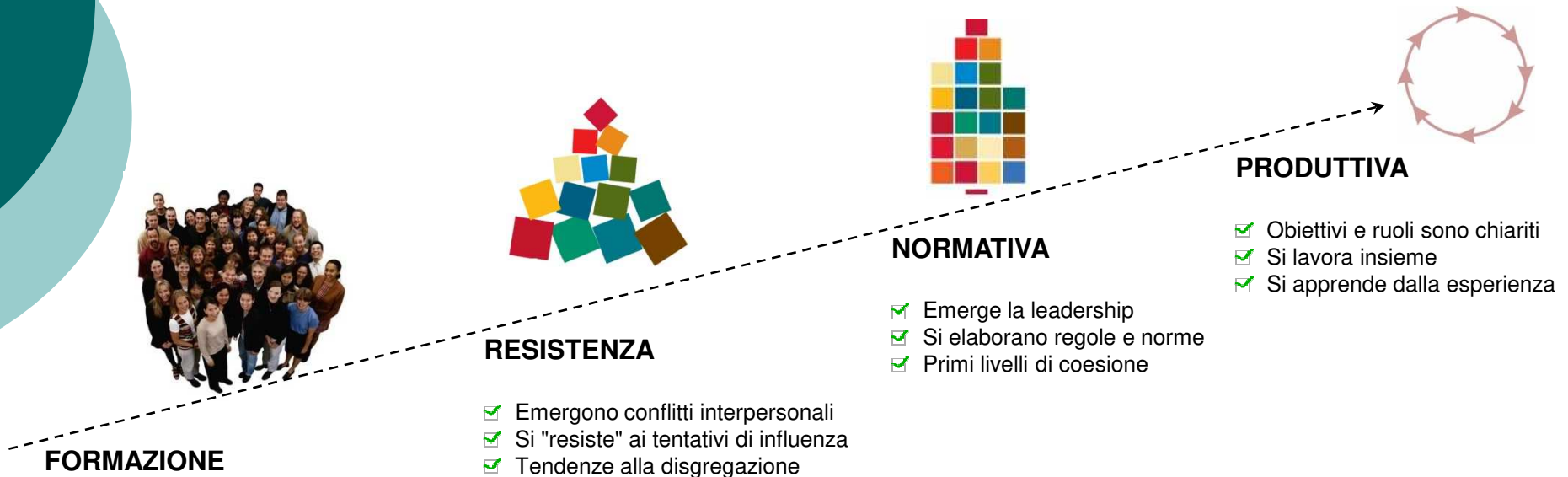


LE FASI DI SVILUPPO DEL TEAM

Il modello elaborato da Bruce W. Tuckman descrive lo sviluppo di un gruppo.



LE FASI DI SVILUPPO DEL TEAM



- ✓ Si stabiliscono relazioni interpersonali
- ✓ Si "studia" l'ambiente
- ✓ Ognuno tiene per sé i propri obiettivi

Secondo questo modello di sviluppo:

- ✓ I gruppi evidenziano un ciclo di vita in cui i diversi stadi presentano caratteristiche peculiari
- ✓ Ciascuno stadio richiede una gestione attenta e consapevole dei rischi e delle potenzialità.

LE FASI DI SVILUPPO DEL TEAM

A causa dei conflitti legati al potere e all'autorità, molti gruppi di lavoro non possono qualificarsi come vero e proprio team in quanto

l'essenza del team è l'impegno comune per generare valore.

Prendendo a riferimento il modello di Tuckman, si potrebbe dire che team è il gruppo di lavoro maturato fino alla fase di **performing**.

Ma come condurre il gruppo di lavoro alla trasformazione in team?



IL PROCESSO DI SVILUPPO DEL TEAM

- ✓ Sebbene non vi sia una unica via maestra per essere un leader, è stato dimostrato che una serie di comportamenti risultano efficaci in particolari situazioni.
- ✓ La chiave consiste nell'assumere uno ***stile appropriato*** in relazione ai ***collaboratori*** ed alla ***situazione***

1. ***Leader***
2. ***Collaboratori***
3. ***Situazione***

interagiscono



Stili di Leadership, gestione delle dinamiche di gruppo e sviluppo del team



LA LEADERSHIP SITUAZIONALE E IL TEAM

La Leadership Situazionale fa proprio il modello di Tuckman e lo rielabora alla luce del modello che già conosciamo.

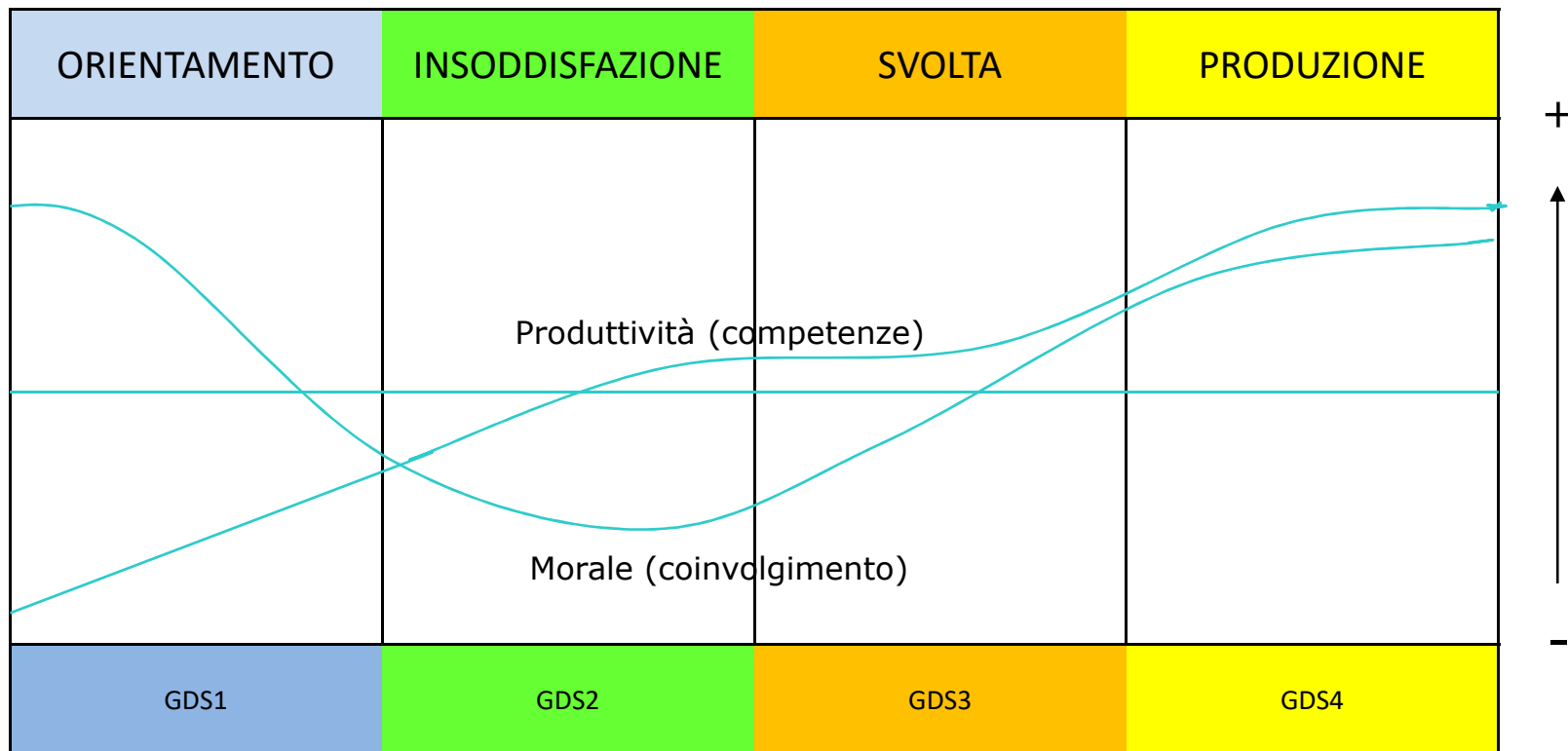
□ Il team passa attraverso quattro fasi: **Orientamento, Insoddisfazione, Svolta, Produzione**

Le fasi non sono caratterizzate dalla medesima durata e intensità ma sono influenzate dallo stile di leadership.

□ La **produttività** del gruppo cresce lentamente nelle quattro fasi.

□ Il **morale** (inteso come partecipazione, vitalità), invece, è alto nel primo stadio, scende nel secondo e gradualmente risale nel terzo e quarto stadio.

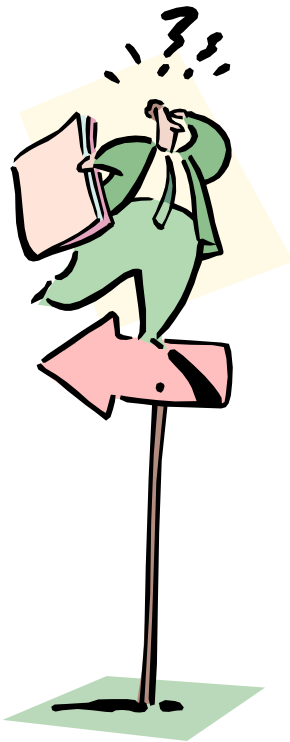
STADI DI SVILUPPO DEL TEAM



Tratto e adattato da: K. Blanchard, E. Parisi – Carew, D. Carew, R.B. Lacoursiere, Costruire Gruppi di Successo, Franco Angeli, 1991. A sua volta adattato da R.B. Lacoursiere, The Life Cycle of Groups: Group Development Stage Theory, 1980

STADIO 1 - ORIENTAMENTO

E' una fase di incertezza e confusione; i membri del gruppo mostrano una bassa fiducia reciproca e sono incerti e ansiosi in merito a fattori come ruolo e obiettivi del gruppo. E' presente:



- Tensione media e alte aspettative
- Ansia di integrazione
- Valutazione della situazione e delle figure centrali
- Dipendenza dell'autorità
- Necessità di trovare una collocazione e di stabilizzarsi

STADIO 2 - INSODDISFAZIONE

E' una fase critica perché molti gruppi non riescono a superarla. I membri cercano la loro collocazione nel team e cercano di emergere anche attaccando gli altri sui loro punti deboli. E' presente:



- Valutazione, scostamento tra aspettative individuali e la realtà
- Insoddisfazione della dipendenza dall'autorità
- Frustrazione rispetto ad obiettivi e compiti
- Incompetenza
- Mancato riconoscimento della leadership e dei ruoli degli altri membri
- Competizione per il potere e/o l'attenzione
- Polarizzazione: dipendenza/contro-dipendenza

STADIO 3 - LA SVOLTA

In questa fase si percepisce la coesione del gruppo e i problemi vengono risolti in discussioni controllate in cui si esprime il dissenso, evitando così il “conformismo”. E' presente:

- Diminuzione dell'insoddisfazione
- Superamento della differenza fra aspettative e realtà
- Risoluzione delle polarizzazioni
- Sviluppo di armonia, fiducia, sostegno e rispetto
- Sviluppo di autostima e sicurezza
- Maggiore apertura e fluidità dei flussi di informazioni
- Condivisione di controllo e responsabilità,
- Utilizzo di un linguaggio comune



STADIO 4 - PRODUZIONE

In questa fase, il gruppo si concentra sul raggiungimento degli obiettivi. E' presente:

- Motivazione e partecipazione alle attività di gruppo
- Collaborazione attiva ed interdipendenza con il gruppo
- Percezione della forza del gruppo
- Fiducia nelle possibilità di realizzazione di compiti sempre più impegnativi
- Condivisione della Leadership
- Atteggiamento positivo sul successo del lavoro
- Risultati di alto livello

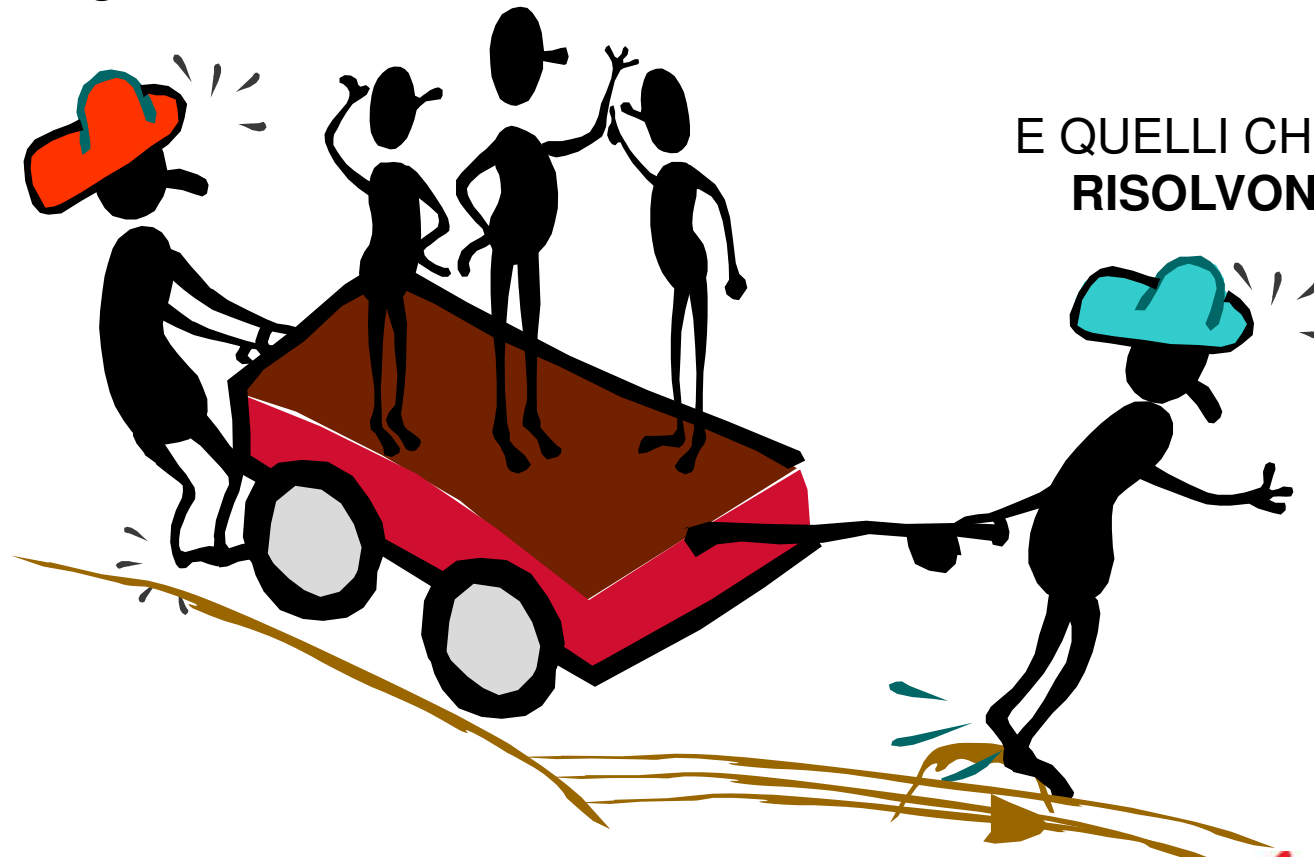


MA COME GESTIRE QUESTA SITUAZIONE?

QUELLI CHE **CREANO**
I PROBLEMI

QUELLI CHE NE **PARLANO**

E QUELLI CHE LI
RISOLVONO



IL PROCESSO DI SVILUPPO DEL TEAM

Per favorire il processo di sviluppo del team, il leader deve possedere :



- Capacità di diagnosi
- Capacità di adattabilità
- Capacità di legittimazione

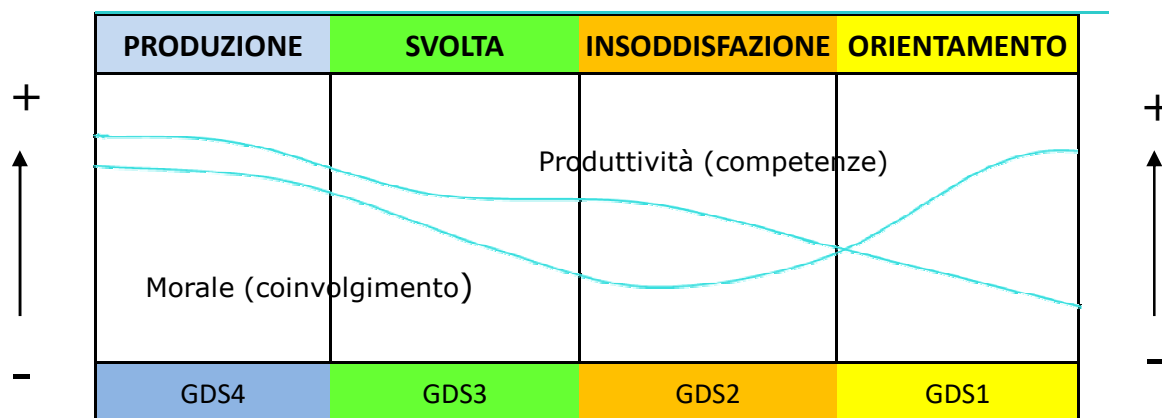
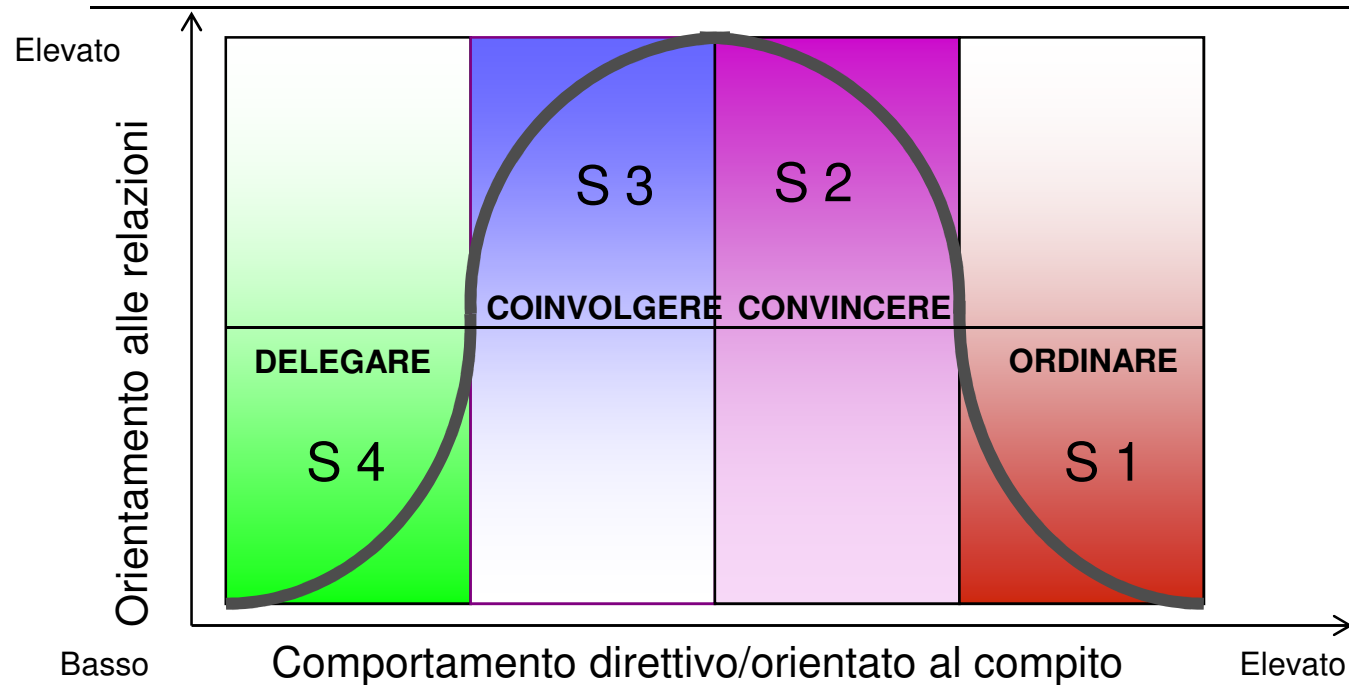
ADEGUARE LO STILE

Capacità di adattamento significa utilizzare uno stile della leadership situazionale appropriato alla fase di sviluppo, in modo da fornire al gruppo ciò di cui è carente.

Al progredire del gruppo vi è una graduale transizione di stile che consiste nella graduale condivisione della responsabilità di gestione e di supporto (**legittimazione del gruppo**).

In altre parole, si gestisce il cammino che va dalla dipendenza dal leader all'interdipendenza. Questa azione di legittimazione si ripercuote positivamente sull'incremento delle capacità e conoscenze del gruppo.

LA LEADERSHIP SITUAZIONALE NEL TEAM



Tratto e adattato da: K. Blanchard, E. Parisi – Carew, D. Carew, R.B. Lacoursiere, Costruire Gruppi di Successo, Franco Angeli, 1991.

ADEGUARE LO STILE AGLI STADI DI SVILUPPO

DOPO LA DIAGNOSI LA....“TERAPIA”:

- Nello **stadio di Orientamento** (GDS1) il manager deve adottare lo **stile direttivo** in quanto non sono chiari obiettivi, ruoli e compiti; comunicazione è principalmente a una via.
- Nello **stadio di Insoddisfazione** (GDS2) il manager deve adottare lo **stile persuasivo** in quanto il gruppo non è ancora in grado di lavorare insieme e c'è un calo di motivazione e voglia di fare; usa l'assertività e incoraggia le persone a esprimere pensieri e opinioni.
- Nello **stadio di Svolta** (GDS3) il manager deve adottare lo **stile partecipativo** in quanto il team ha acquisito capacità ed esperienza per lavorare insieme ma ancora occorre facilitare le interazioni; aiuta a esprimere il dissenso per evitare il “conformismo”.
- Nello **stadio di Produzione** (GDS4) il manager deve adottare lo **stile delegante** in quanto il gruppo è ben organizzato e produttivo; il suo contributo non differisce da quello di ogni altro membro.

DINAMICHE DEL TEAM

Lo sviluppo del team avviene con la comprensione e gestione delle dinamiche e degli schemi di comportamento dei membri, osservando:

- ☑ La comunicazione e partecipazione
- ☑ Il processo decisionale
- ☑ I conflitti
- ☑ La leadership (chi influenza chi)
- ☑ Gli obiettivi e i ruoli
- ☑ Le regole del gruppo
- ☑ La modalità di soluzione dei problemi
- ☑ Il clima

(tratto e adattato da: "Costruire gruppi di successo", Blanchard, Parisi, Carew; FrancoAngeli)

IL PROCESSO DI SVILUPPO DEL TEAM

	ORIENTAMENTO	INSODDISFAZIONE	SVOLTA	PRODUZIONE
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> -Il Leader prende le decisioni; - Stile direttivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Le decisioni sono prese dal leader ma ci sono più contributi e più opzioni vengono valutate 	<ul style="list-style-type: none"> - I membri sono incoraggiati a prendere le decisioni; - C'è molta partecipazione allo scopo 	<ul style="list-style-type: none"> -Le decisioni sono prese dal team e i compiti sono delegati - Coloro che hanno capacità particolari assumono ruoli provvisori di Leadership
Scopo comune	<ul style="list-style-type: none"> -Lo scopo è confuso; - Non c'è una chiara e condivisa comprensione di ciò che deve essere fatto 	<ul style="list-style-type: none"> - Il team manca di unità ma ne è anche consapevole 	<ul style="list-style-type: none"> - Lo scopo viene discusso e chiarito dai membri 	<ul style="list-style-type: none"> -Lo scopo è interiorizzato; - L'efficacia è il punto centrale
Rapporti	<ul style="list-style-type: none"> -Poca comprensione dei punti di forza e delle aree di debolezza degli altri 	<ul style="list-style-type: none"> -E' presente il conflitto; - Ci si concentra sulla comprensione degli altri 	<ul style="list-style-type: none"> -Si sviluppa la lealtà e la stima fra i membri - Maggiore apertura ai punti di vista degli altri 	<ul style="list-style-type: none"> - Si è orgogliosi di appartenere al team; - Si collabora apertamente e si aiutano gli altri
Ruoli	<ul style="list-style-type: none"> - Non è chiaro come i ruoli si associano ai compiti 	<ul style="list-style-type: none"> - C'è una certa frustrazione rispetto ai compiti 	<ul style="list-style-type: none"> - I ruoli sono chiariti e le aree di forza dei membri vengono fatte corrispondere alle situazioni adatte 	<ul style="list-style-type: none"> - La divisione dei compiti è presente ma è subordinata allo scopo del team
Processi	<ul style="list-style-type: none"> - Le procedure e i processi vengono imposti 	<ul style="list-style-type: none"> -I problemi vengono affrontati in modo più aperto; - Si discutono le questioni più importanti 	<ul style="list-style-type: none"> -Il team esplora diversi metodi per ricercare l'efficienza; - C'è accordo su come le cose devono essere fatte 	<ul style="list-style-type: none"> La flessibilità è la chiave sia nella strategia che nel metodo;
Comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> -Poca comunicazione; -I membri sono sulla difensiva; - Si è centrati su di sé 	<ul style="list-style-type: none"> -Si è ancora centrati su di sé; - La comunicazione è più aperta anche se non ancora efficace 	<ul style="list-style-type: none"> - La comunicazione è aperta e centrata sui compiti da svolgere 	<ul style="list-style-type: none"> -La comunicazione è caratterizzata dall'apertura all'altro, dalla stima e dal desiderio di confronto

DINAMICHE DEL TEAM

Nella realtà il team può incorrere in un grave pericolo. Infatti, in molte Pubbliche Amministrazioni i collaboratori sono stati così demotivati e trascurati che sono scettici quando arriva un nuovo approccio di dirigenza.

Eppure, se i team vogliono essere efficaci, sia il management sia i membri del team devono compiere lo sforzo di pensare e agire in modo diverso e più positivo.



REGRESSIONE DI UN GRUPPO

Attenzione!

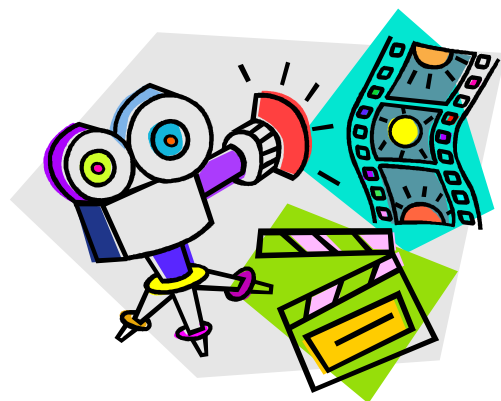
Il gruppo che ha un cambiamento nella sua composizione o nei suoi compiti regredisce in uno stadio precedente.

Il leader dovrà adattare il suo stile al nuovo stadio di sviluppo.

LEADERSHIP SITUAZIONALE

UN TEAM PIUTTOSTO SPECIALE

Brani video, esercitazione individuale e discussione di gruppo



APPLICAZIONI PRATICHE

IMPARIAMO A LEGGERE LE SITUAZIONI

TEST DI AUTO VALUTAZIONE



APPLICAZIONI PRATICHE

**Tecniche per la condivisione delle decisioni
nel Team**

QUANDO PRENDERE DECISIONI CONDIVISE

Durante il cammino del gruppo che va dalla dipendenza dal leader all'interdipendenza, si passa da stili di leadership "direttivi" (S1, S2) a stili di leadership "democratici" (S3, S4). Vediamo come è possibile aiutare i nostri collaboratori a prendere decisioni partecipate e condivise.

Se dunque abbiamo chiaro la differenza tra "accordo" e "soluzione", ciò non dovrebbe essere troppo difficile.....

DECISIONI CONDIVISE NEL TEAM

Per prendere decisioni condivise nel team si può utilizzare la **regola di $1/3 + 1$**

Ciascun partecipante potrà assegnare un certo numero di voti ai vari punti da decidere, secondo la seguente formula: n° delle opzioni a disposizione diviso tre più uno.

Nel processo decisionale condiviso si osserverà che, di massima, le preferenze si andranno a distribuire solo su pochi progetti/piani d'azione/soluzioni.

Il risultato conseguente è che le scelte saranno frutto di largo consenso tra i partecipanti.

Esercitazione: La motivazione del personale

Applicazione della regola $1/3 + 1$

Durata: 30 minuti



APPLICAZIONI PRATICHE

TECNICHE D'INTEGRAZIONE DEL GRUPPO

La matrice compiti/responsabilità

	Responsabilità				
Compiti	X			X	
		X		X	
		X	X		X
	X				

NON E' COMPITO MIO!

Questa è la storia di quattro persone di nome: **Ognuno, Qualcuno, Ciascuno, Nessuno.**

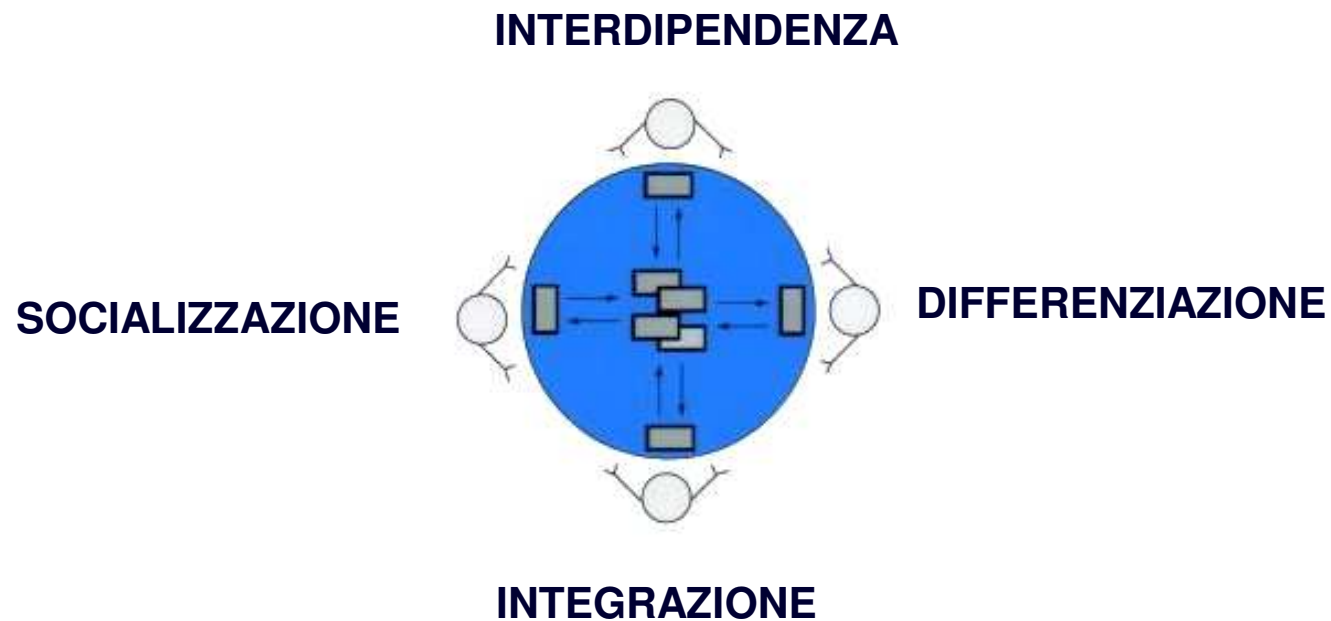
C'era un lavoro importante da fare e **Ognuno** era sicuro che **Qualcuno** l'avrebbe fatto. **Ciascuno** avrebbe potuto farlo, ma **Nessuno** lo fece.

Qualcuno si arrabbiò perché era un dovere di **Ognuno**. **Ognuno** pensò che **Ciascuno** poteva farlo, ma **Nessuno** capì che **Ciascuno** non l'avrebbe fatto.

Finì che **Ognuno** incolpò **Qualcuno** perché **Nessuno** fece ciò che **Ciascuno** avrebbe potuto fare.

CARATTERISTICHE DEL TEAM

Possiamo riassumere alcune delle caratteristiche distintive di ogni gruppo:





DEFINIZIONE DELLE RESPONSABILITÀ

Nello sport, in una squadra ogni membro deve conoscere bene il proprio ruolo e con le proprie capacità e qualità deve contribuire all'affiatamento del gruppo e al suo successo. Così avviene anche nelle organizzazioni: la coesione del gruppo è molto facilitata se i ruoli singoli e collettivi sono ben compresi.

Il compito di facilitare la socializzazione, l'interdipendenza, la differenziazione e l'integrazione tra i membri del team è compito del "capo" ma tutti vi debbono concorrere attivamente.

La Matrice delle Responsabilità è uno strumento che permette di evidenziare le responsabilità all'interno di una organizzazione e va utilizzata nelle fasi iniziali del ciclo di vita del team.

L'INTEGRAZIONE DEI DIVERSI RUOLI: LA MATRICE DELLE RESPONSABILITÀ

La definizione e formalizzazione delle responsabilità è un mezzo per chiarire in modo sistematico “chi fa che cosa” all'interno di un gruppo di lavoro.

La Matrice incrocia le sequenze dei **compiti** assegnati (in verticale) con gli **attori** del processo (in orizzontale), indicando il **tipo di partecipazione** di ognuno alle diverse decisioni.

Per evitare inutili complicazioni, il sistema deve disporre di un **sistema di codifica** comprensibile a tutti i componenti del gruppo di lavoro che ne descrive il livello di partecipazione.

	Responsabilità				
Compiti	X			X	
		X		X	
		X	X		X
	X				

LA MATRICE DELLE RESPONSABILITA'

Il sistema di codifica deve rispecchiare il linguaggio aziendale e deve essere sufficientemente articolato da cogliere le differenze più significative. A titolo indicativo:

R = responsabile

E' il ruolo di colui che è chiamato ad eseguire operativamente il compito assegnato.

A = approva

E' il ruolo a cui riporta il responsabile o che comunque dovrà svolgere un ruolo di supervisione del lavoro del responsabile. Ad esempio svolge una funzione di scelta tra le diverse opzioni operative elaborate da R.

C = consultato

E' il ruolo di chi dovrà supportare R nello svolgimento del compito, fornendogli informazioni utili al completamento del lavoro.

I = informato

E' il ruolo di chi dovrà essere informato in merito al lavoro di R ma non da contributi diretti.

COSTRUZIONE DELLA MATRICE

✓ Dopo la definizione del sistema di codifica e accertato che non ci siano dubbi interpretativi, a ciascun componente del team si consegna una copia della matrice.

Individualmente, i componenti del gruppo di lavoro dovranno compilare la matrice con riferimento ai compiti assegnati, definendo il tipo di partecipazione (codifica) e lasciando le caselle bianche quando c'è mancanza di responsabilità rispetto al compito.

✓ Il Team leader deve raccogliere e consolidare i dati per poi procedere ad una successiva analisi, e a una riunione per eliminare le criticità e negoziare meglio le responsabilità individuali.

COSTRUZIONE DELLA MATRICE

I risultati della Matrice possono essere esaminati sia verticalmente (per attore) sia orizzontalmente (per compiti).

Analisi per attore

Troppi R:

è opportuno che una sola persona sia incaricata di tutti questi compiti operativi?

Nessuna casella bianca:

E' opportuno che la persona sia coinvolta in così tanti compiti?

Nessun A o R:

Il ruolo è debole e deve essere ampliato.

Inoltre, i risultati ottenuti si adattano alla personalità dell'attore?

COSTRUZIONE DELLA MATRICE

Analisi per compiti

Nessun R:

Il lavoro potrebbe non essere svolto in quanto nessuno si sente impegnato a prendere l'iniziativa.

Troppi A:

C'è una ridotta responsabilità e potrebbe essere facile rimpallarsi le attribuzioni di un eventuale insuccesso.

Troppi I:

E' davvero necessario tenere informate così tante persone? Devono avere informazioni regolari o solo in casi particolari?

Troppi C:

E' necessario avere il supporto da così tante persone? Come questo coinvolgimento si ripercuote in termini di comunicazione e di rallentamento dei tempi di lavorazione?

VANTAGGI E IMPIEGO DELLA MATRICE

La matrice può essere proficuamente utilizzata per:

☑ **Risoluzione dei conflitti**

La matrice mette in evidenza i diversi modi di percepire il proprio ruolo nel gruppo, consente una soluzione negoziata con scambi e compromessi con gli altri membri.

☑ **Addestramento**

La matrice aiuta a comprendere meglio chi fa che cosa all'interno del gruppo con le conseguenti interrelazioni. Può essere usata con profitto con nuovi assunti o nuovi componenti del gruppo di lavoro.

☑ **Focalizzazione sui compiti**

La matrice aiuta a centrarsi sui compiti evitando di sollevare problemi di sensibilità personale. E' aperta a soluzioni diverse ma si basa su dei dati.

☑ **Analisi delle mansioni**

La matrice permette di esaminare l'impegno dei compiti e se questi si adattano alla persona.

☑ **Aumentare il senso di responsabilità dei membri del gruppo**

La matrice indica le aspettative che i diversi attori hanno di fronte ai compiti assegnati.

CONCLUSIONI

“**Un manager sviluppa le persone** - a seconda del modo che adottiamo, facilitiamo o ostacoliamo il loro sviluppo. Li indirizziamo o disorientiamo. Tiriamo fuori quello che c'è in loro o lo soffochiamo. Rafforziamo la loro integrità o li corrompiamo. Li formiamo ad essere saldi e forti, o li deformiamo - **sia che ne siamo coscienti o meno**”

Peter Drucker

**NON
VI
CHIEDO
DI
CREDERE
MA
DI
PROVARE!**

