



Competenze Manageriali

Competenze Manageriali (Università Cattolica del Sacro Cuore)

COMPETENZE MANAGERIALI

MODULO 1

VIDEOLEZIONE 1.1 "Cos'è il comportamento manageriale"

È importante parlare di comportamento manageriale perché quando si ricopre un ruolo di responsabilità non è solo necessario conoscere il mestiere ma è importante, soprattutto in certi contesti, sapere come comportarsi, relazionarsi con gli altri, sapere quali sono le modalità con le quali convincere più persone a raggiungere obiettivi complessi.

MANAGEMENT: significa fare questo salto di qualità: da una modalità di natura specialistica (basata soprattutto sulla tecnica) ad un approccio basato, oltre che sulla tecnica, anche sulla relazionalità e sulla capacità decisionale.

Cosa fanno i manager? È molto difficile, da anni ci si pone questa domanda ma ancora non c'è risposta. Il manager fa tante cose. La cosa principale che fa è quella di condurre persone a realizzare un obiettivo comune.

CONDURRE PERSONE
INFLUENZARE
CONDIZIONARE LE PERSONE
A RAGGIUNGERE OBIETTIVI

Tante persone perché da soli non siamo in grado di affrontare problemi complessi. Necessitiamo di tante altre risorse, di un progetto per far sì che tante competenze diverse arrivino allo stesso punto.

Quale punto? Il punto di modificare/migliorare/far sviluppare/innovare/ far crescere i contesti organizzativi (strutture, modalità e processi, procedure, risorse e tecnologie).

Ci sono dei punti di riferimento che troveremo sempre nel corso, li abbiamo chiamati i "maestri" (dal latino magnus alter, le persone che più di altre hanno lasciato un segno e hanno fatto evolvere la disciplina teorica sul che cosa e il come il manager svolge la propria attività).

Il primo che parla esplicitamente di management è Henry Fayol, un ingegnere minerario degli inizi del Novecento che ha sviluppato la teoria Taylorista e ha definito quali sono le responsabilità tipiche di chi ricopre posizioni di direzione. Taylor (il taylorismo, la catena di montaggio) si è interessato in particolare di come funziona l'attività operativa. Henry Fayol per primo si è dedicato allo sviluppo dell'analisi delle responsabilità delle funzioni di direzione.

Quali sono queste funzioni di direzione? Lui ne ha individuate 14:



Partiamo da Fayol perché è il primo che le ha codificate. Chi oggi è il punto di riferimento circa la riflessione sul ruolo e la responsabilità del management è però Henry Mintzberg che ha sviluppato un qualche modo di decodificare e demistificare la responsabilità del management. Il management non è una scienza ma è un insieme di esperienze e di vissuti personali, di capacità dei singoli di risolvere dei problemi, è un insieme di tecniche, metodi e modelli ma alla fine la qualità di un manager è la sua capacità di improvvisazione e di intuizione perché il manager deve essere soprattutto capace di gestire eccezioni, anomalie. La sua capacità è legarsi alla propria esperienza, far tesoro delle conoscenze acquisite e, attraverso la capacità di leggere un problema ed affrontarlo, in qualche modo qualificarsi dal punto di vista del suo stile e del suo successo.

Cosa fa un manager? Quali sono le sue responsabilità? Non esiste una risposta assoluta, esistono degli studi e delle ricerche che hanno a che fare soprattutto sull'analisi del come le persone all'interno di un'organizzazione in posizioni di responsabilità utilizzano il proprio tempo. Sempre Mintzberg in uno dei suoi primi studi cerca di classificare quali sono i ruoli manageriali:



Un manager ha 3 tipologie di responsabilità principali:

- Interpretare i ruoli che vengono definiti INTERPERSONALI, cioè entrare a contatto con altre persone e costruire attraverso altre persone possibilità di affrontare e risolvere problemi e acquisire risorse. È quindi una capacità di natura sociale.
- Responsabilità di natura INFORMATIVA, di natura comunicazionale. Ha a che fare con la capacità di raccogliere informazioni ma soprattutto di trasferire e far condividere queste informazioni all'interno dell'organizzazione.
- La più sofisticata è quella di natura DECISIONALE. Alla fine costruisco una serie di relazioni, diffondo informazioni, raccolgo dati, elaboro ma poi bisogna decidere. la capacità di

decisione comporta sicuramente sintesi ma soprattutto coraggio, capacità negoziale, una visione del come e dove allocare le varie risorse e responsabilità e naturalmente capacità di natura imprenditoriale e creativa.

A ruoli e responsabilità corrispondono capacità, abilità e competenze:



- **ABILITÀ TECNICHE:** una persona che ricopre queste posizioni deve senz'altro dimostrare di avere conoscenze specialistiche, competenze consolidate attraverso una consolidata capacità di risolvere i problemi e soprattutto deve essere capace di applicarle.
- **ABILITÀ UMANE:** dovendo gestire anche altre persone deve essere capace di dimostrare capacità sociali e umane particolarmente acute, quindi capire, ascoltare, comunicare, motivare sia persone singole sia gruppi di lavoro.
- **ABILITÀ CONCETTUALI:** dovendo affrontare problemi a complessità crescente, anche le sue capacità cognitive di riconoscimento e soluzione dei problemi devono essere molto accentuate.

Le abilità manageriali sono parte di competenze e conoscenze, sono parte di esperienze ma sono anche parte di talenti individuali.

Conclusioni

- Resistere all'inclinazione di fare affidamento sulle **generalizzazioni**.
- Usare **metriche e variabili situazionali**, anziché l'"istinto", per spiegare le relazioni di causa-effetto.
- Lavorare sulle **abilità interpersonali** per incrementare il proprio potenziale di leadership.
- Migliorare le abilità tecniche e concettuali attraverso lo **studio sistematico**.
- Il comportamento manageriale può migliorare la **qualità del lavoro e la produttività** delle persone mostrando come potenziarne le abilità; progettare e realizzare cambiamenti; migliorare i servizi al cliente; aiutare a bilanciare vita e lavoro.

L'abilità di comprendere, comunicare, motivare e supportare le persone, sia individualmente che all'interno di gruppi può essere definita come:

1. Un'abilità umana
2. Un'abilità tecnica
3. Un'abilità concettuale

L'abilità di comprendere, comunicare, motivare e supportare le persone, sia individualmente che all'interno di gruppi può essere definita come una **competenza umana**.

Le figure manageriali mettono in atto, realizzano obiettivi e raggiungono risultati **attraverso altre persone, collaboratori, pari grado, i loro responsabili** ed è fondamentale che posseggano queste abilità.

Questo aspetto è rilevante per comprendere la **differenza tra ruoli manageriali e ruoli specialistici**

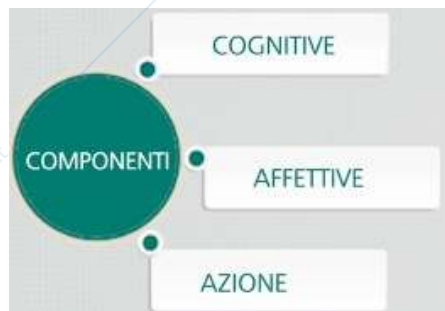
VIDEOLEZIONE 1.2 "Leggere un contesto organizzativo complesso: ASPETTATIVE, ATTITUDINI, ATTEGGIAMENTI"

Distinguere le componenti di un atteggiamento
Identificare le relazioni tra gli atteggiamenti e i comportamenti
Individuare le principali cause di soddisfazione e dell'insoddisfazione lavorativa

Obiettivi:

ATTEGGIAMENTI: dichiarazioni di natura valutativa (favorevoli o sfavorevoli) che riguardano oggetti, risorse, persone, situazioni ed eventi. Soprattutto riflettono la modalità con cui noi percepiamo qualcosa (una realtà o un contesto).

Quali sono le componenti di un atteggiamento?



Sono 3:

- **COGNITIVA:** essendo il nostro un contesto di natura organizzativa la componente principale è quella di natura cognitiva. Capire, comprendere ed essere in grado di distinguere.
- **AFFETTIVA:** il piacere/non piacere di una cosa. Noi abbiamo un'attitudine particolare perché è la nostra esperienza passata che condiziona l'atteggiamento con cui noi ci poniamo nei confronti di una situazione.
- **AZIONE**

Esiste una relazione diretta tra atteggiamento e comportamento? Non sempre, è molto frequente questo aspetto ma non sempre perché noi possiamo percepire un aspetto ma poi comportarci in un modo opposto, questa si chiama **DISSONANZA COGNITIVA** (la pensiamo in un certo modo ma agiamo in un altro).

Esistono comunque delle **VARIABILI MODERATRICI** che fanno sì che il nostro modo di percepire la realtà poi con coerenza rappresenti anche la nostra azione.



Come si manifestano questi atteggiamenti nei confronti degli ambiti lavorativi?



Poi ci sono elementi che manifestano un certo tipo di atteggiamento che sono più fini, molto meno evidenti, anche difficili da individuare:



COMMITMENT ORGANIZZATIVO: cioè qual è l'impegno (energia) che noi mettiamo in maniera corrispondente rispetto agli obiettivi.

POS: la misura in cui noi riteniamo che la nostra organizzazione stiano apprezzando il contributo che noi stiamo

realizzando in funzione degli obiettivi aziendali.

ENGAGEMENT DEL DIPENDENTE: è il coinvolgimento, la soddisfazione, l'entusiasmo, la disponibilità che la persona mette nello svolgere la propria azione.

Ci sono ricerche che individuano quali sono i fattori che più di altri condizionano i nostri atteggiamenti nei confronti del contesto organizzativo di cui facciamo parte.

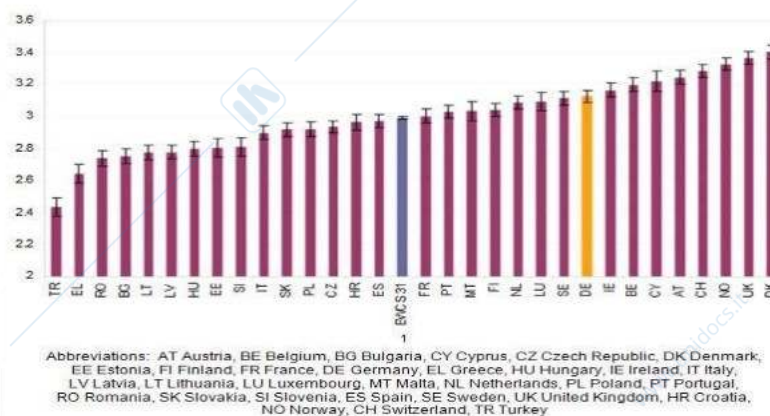
Vediamo una ricerca: che cosa può condizionare la soddisfazione all'interno di un ambiente di lavoro.

Innanzitutto, la prima cosa è il contenuto del lavoro, quello che noi facciamo, la qualità dei compiti che devo realizzare. Un secondo elemento è andare a vedere la qualità delle relazioni che ho con i colleghi; quindi, il livello di soddisfazione dipende anche dalla tipologia di relazioni che riesco a costruire all'interno del mio ambiente. Un terzo elemento è la qualità della supervisione, la bontà di un luogo di lavoro dipende anche dalla relazione diretta con la gerarchia. Un quarto tipo di dimensione è anche l'aspetto retributivo. Per ultima una progressione per quanto riguarda l'aspettativa di carriera.

L'atteggiamento dal punto di vista della soddisfazione dipende sia da caratteristiche tipiche dell'organizzazione stessa (contenuto del lavoro, relazioni, capo, aspetti retributivi, carriera) ma dipende molto anche dal concetto che si ha sotto il profilo culturale dell'importanza del lavoro. La soddisfazione ha, quindi, anche un'influenza sotto il profilo cross-culturale. Questo grafico mostra come è diversa la soddisfazione di paese in paese:

JOB SATISFACTION in EUROPA

The world of Labour World Press



Un terzo elemento che condiziona il nostro atteggiamento nei confronti dell'attività lavorativa, stante il fatto che esistono caratteristiche oggettive e sociali del lavoro, stante il fatto che esistono dimensioni culturali del lavoro, sta anche nel nostro modo di interpretare noi stessi (CORE SELF EVALUATION). Un'alta consapevolezza di noi stessi e del nostro contributo lavorativo ci rende particolarmente soddisfatti all'interno del contesto entro cui operiamo. Un'elevata valutazione di noi stessi dipende dal fatto che abbiamo un senso di autocontrollo molto spiccato, abbiamo la capacità di comprendere che le cose che dichiariamo le faremo con grande efficacia, abbiamo un elevato livello di stima personale e di estroversione. Questi 4 elementi danno un atteggiamento positivo di noi nei confronti di tutto ciò che facciamo indipendentemente dal contesto lavorativo.

EFFETTI DELL'INSODDISFAZIONE LAVORATIVA: gli indicatori sono:

- L'USCITA: una persona insoddisfatta esce da un progetto, esce da un contesto, esce dal coinvolgimento.
- ESPRESSIONE: l'espressione dell'insoddisfazione attraverso tentativi più o meno costruttivi di migliorare le condizioni di lavoro
- ATTESA PASSIVA che le condizioni migliorino indipendentemente dalle azioni del singolo
- NEGLIGENZA: l'errore tendenzialmente può essere non solo il risultato di un aspetto tecnico o di una non conoscenza ma anche di un atteggiamento di non soddisfazione nei confronti delle cose che si stanno facendo

Per misurare il grado di soddisfazione/insoddisfazione esistono degli indicatori:

- SENSO DI CITTADINANZA: indicatore che svilupperemo su cui il management deve investire. È un comportamento di identificazione dei collaboratori circa il modo di fare, i valori, gli obiettivi e i comportamenti richiesti dall'organizzazione.
- SODDISFAZIONE DEL CLIENTE: è anche il risultato, soprattutto in attività di natura relazionali della soddisfazione dei nostri collaboratori.
- ASSENTEISMO
- TASSO DI TURNOVER
- DEVIANZA ALL'INTERNO DEL LUOGO DI LAVORO: ovvero i comportamenti anomali rispetto alle prassi all'interno dell'ambito organizzativo.

Conclusioni

- Prestare **attenzione ai livelli di soddisfazione** lavorativa dei collaboratori, in quanto fattori determinanti per prestazione, turnover, assenteismo e comportamenti di ritiro.
- **Misurare gli atteggiamenti lavorativi** dei dipendenti in modo obiettivo e a intervalli regolari, al fine di determinare in che modo i dipendenti reagiscono al proprio lavoro.
- Per aumentare la soddisfazione delle persone e creare un lavoro che stimoli e coinvolga l'individuo, **valutare l'armonia** tra gli interessi lavorativi del dipendente e le parti che compongono la sua occupazione (una retribuzione elevata, da sola, ha poche probabilità di creare un contesto di lavoro soddisfacente).

Perché un manager dovrebbe essere interessato agli atteggiamenti dei suoi collaboratori?

1. Sono il risultato del loro comportamento
2. Offrono indicatori di problemi potenziali nei contesti organizzativi
3. Sono il risultato di influenze emotive e dissonanze cognitive

I manager dovrebbero essere interessati agli atteggiamenti dei propri collaboratori perché gli atteggiamenti **producono indicazioni su problemi potenziali e influenzano il comportamento**, risultando in maggiori o minori livelli di risultato atteso.

Atteggiamenti negativi possono essere la causa di problemi, soddisfazione lavorativa e atteggiamenti sono positivamente correlati.

Una **dissonanza cognitiva** è il risultato della disparità tra un atteggiamento e un comportamento.

VIDEOLEZIONE 1.3 “Leggere un contesto organizzativo complesso: INTELLIGENZA EMOTIVA e STATI D’ANIMO”

Una delle caratteristiche principali del management è la consapevolezza di se stesso e del riconoscimento del proprio interlocutore (collaboratori, proprio pari o un capo). Ci vogliono dei vocabolari e concetti precisi.

Uno dei maestri sull’intelligenza emotiva è Howard Gardner che lavora ad Harvard nel dipartimento di psicologia. Lui ha affermato che noi non siamo dotati di un’unica intelligenza ma che questa può essere articolata in molti talenti e potenzialità. Ciascuno di noi è dotato di parti specifiche di intelligenza e sta a noi riconoscerle e svilupparle.



Alcune forme di intelligenza hanno a che fare con una capacità superiore di natura linguistica, ci sono persone che meglio di altre imparano immediatamente altere tipologie di linguaggio, ci sono persone che più di altre hanno capacità maggiori di interagire naturalmente con gli altri (intelligenza interpersonale), ci sono persone che hanno spiccate qualità di conoscere ed interiorizzare il proprio modo di essere (intelligenza intrapersonale) e poi ci sono persone che conoscono meglio di altre la matematica, la logica, conoscono il sillogismo (intelligenze logiche e matematiche) sono quelle che con maggiore frequenza vengono misurate attraverso i test, poi ci sono intelligenze di natura musicale, ci sono persone abili sotto il profilo atletico, ci sono persone capaci di astrarre il proprio pensiero e di pensare a concetti di natura trascendente. L’insieme di queste intelligenze fa sì che le persone siano ricche di potenziali da poter riconoscere e sviluppare.

Le intelligenze si riconoscono dal contatto diretto che la persona ha davanti ad una situazione, una persona, un problema,... e la prima cosa che facciamo è REAGIRE. La reazione può essere misurata attraverso alcuni elementi di natura emozionale:



parleremo di affetto, cioè la gamma di sentimenti che le persone provano sono istantanee, immediate e reattive. Poi c'è lo stato d'animo, il clima che una persona genera e respira all'interno di un contesto. Questi stati d'animo sono indicatori sulla capacità di adattamento della persona all'interno di un ambiente lavorativo, sono indicatori del modo in cui poi una persona affronterà un problema, una relazione, ... sono quindi predittivi anche di possibili risultati futuri.

Un primo modo di classificare le emozioni è chiedersi se siano positive o negative.

- **Affetto positivo:** una dimensione dell'umore che consiste di specifiche emozioni positive come eccitazione, sicurezza di sé e allegria all'estremo più alto, e noia, apatia e stanchezza a quello più basso.
- **Affetto negativo:** una dimensione dell'umore che consiste di emozioni come nervosismo, stress e ansia all'estremo più alto, e di relax, tranquillità e compostezza a quello più basso.
- **Tendenza alla positività:** la tendenza di molti individui a sentire un umore vagamente positivo quando non ci sono input (quando nulla in particolare sta accadendo).

Quali sono le fonti delle emozioni?

La domanda è molto complicata e le risposte sono tante, sta all'intelligenza, alla capacità, al discernimento e all'osservazione del management il fatto di comprenderle per poi valorizzarle.

- **Personalità**
- **Ora del giorno**
- **Giorno della settimana**
- **Tempo atmosferico**
- **Stress**
- **Attività sociali**
- **Sonno**
- **Esercizio**
- **Età**
- **Sesso**

Questa capacità di dimostrare il nostro stato d'animo ha 2 elementi distintivi:

- Il primo è quello che noi sentiamo, le vere emozioni, quelle autentiche
- Il secondo sono le emozioni che dobbiamo dimostrare perché le convenzioni, le abitudini richiedono un certo stato d'animo.

Da questo punto di vista possiamo generare due tipi di azioni:

- una di natura superficiale: nei fatti nascondere i nostri stati d'animo e i nostri sentimenti autentici
- una di natura profonda: dobbiamo essere in grado di modificare il nostro stato d'animo alla luce delle regole che il contesto organizzativo richiede e questo pone da parte di ciascuno di noi un'attenta valutazione di come reagiamo alle cose e quindi anche una nostra capacità di autoregolazione.

Quali caratteristiche hanno le emozioni e che tipo di influenza hanno sui comportamenti e quindi sulle azioni di fatto nei luoghi di lavoro?

1. Un **episodio emozionale** è in realtà una serie di esperienze emozionali, scatenate da un singolo evento e contenenti elementi di emozioni e di cicli di umore.
2. Le **emozioni del momento** influenzano la soddisfazione sul lavoro e con esse la storia delle emozioni che circondano un evento.
3. Poiché gli umori e le emozioni **variano nel tempo**, il loro effetto sulla performance è parimenti fluttuante.
4. I comportamenti guidati da emozioni sono **tipicamente di breve durata e di alta variabilità**.
5. Poiché le emozioni, anche quelle positive, tendono a essere **incompatibili con i comportamenti richiesti** per un lavoro, spesso influenzano negativamente la performance.

Se le emozioni sono degli indicatori così fini ma variano così nel tempo e richiedono una conoscenza sovrappiù di noi stessi, qui abbiamo l'aiuto di Daniel Goleman che ha seguito parte delle riflessioni di Gardner e le ha sviluppate con riguardo all'intelligenza emotiva. Questa ha una consapevolezza tendenziale del come noi agiamo dal punto di vista emozionale nei contesti. Ha a che fare con tutto questo:



Cos'è l'intelligenza emotiva? È la capacità di capire e gestire i segnali e le informazioni emozionali. Le info emozionali sono le prime che generiamo quando ci troviamo davanti a situazioni che ci creano disagio. L'intelligenza emotiva è innanzitutto la capacità di percepire emozioni, di farle proprie e di generare una risposta nei confronti dell'altro. Dobbiamo capirle,

distinguerle ed essere capaci di dare un significato e poi naturalmente di regolarle attraverso comportamenti coerenti. Questo porta ad un maggior livello di coscienza, ad una capacità cognitiva di conoscere noi stessi ed ad una maggiore stabilità emotiva.

Entriamo dentro l'intelligenza emotiva che è un aspetto molto raffinato. Incominciamo dalle competenze di natura sociale: perché sono importanti?

Questo può migliorare la nostra capacità di influire sugli altri; quindi, fa parte delle competenze di leadership, migliora la nostra influenza nel condizionare il comportamento altrui, permette la costruzione di gruppi di lavoro basati su un'empatia più raffinata ed è in grado di prevenire, riconoscere e gestire conflitti con maggior cura e qualità.

Un secondo aspetto è quello della consapevolezza sociale, cioè il riconoscere attraverso la valorizzazione dell'empatia di cui noi disponiamo un maggiore orientamento al servizio ed una maggiore capacità di essere presenti all'interno degli obiettivi del contesto organizzativo.

C'è una terza dimensione che è quella che ha a che fare con la conoscenza di noi stessi. Questa porta ad un maggior livello di confidenza su quello che si è in grado di fare e quello che non si è in grado di fare, oltre che ad una consapevolezza di natura emotiva e cognitiva di quello che si è in grado di riconoscere dal punto di vista relazionale.

Da ultimo l'aspetto della capacità di gestire se stessi all'interno di obiettivi dati o obiettivi da definire, sulla base di una capacità superiore di prendere iniziativa, di essere imprenditori ed essere capaci di adattarsi a situazioni differenti. Questa è la finezza dell'intelligenza emotiva.

PRO

▪ Fascino intuitivo

- Parla di noi, del nostro modo di collegarci e confrontarci con l'ambiente

▪ Predice criteri rilevanti

- Ha a che fare con indicatori che riusciamo a riconoscere e che sembrano essere rilevanti

▪ Ha basi biologiche

- Ha a che fare col nostro modo di vivere la realtà, sia dal punto di vista fisico che da quello relazionale

CONTRO

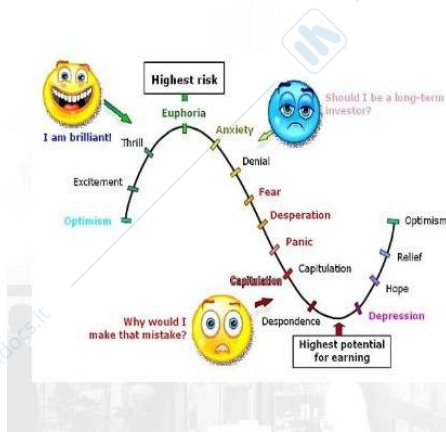
▪ I ricercatori non concordano sulle definizioni

- Sulla definizione di emozione e di intelligenza emotiva

▪ L'EI non può essere misurata

▪ Non è altro che la personalità chiamata in modo diverso

I TEST sull'INTELLIGENZA EMOTIVA



- Non ci sono test comunemente riconosciuti
- Chi cerca lavoro potrebbe reagire male all'idea di svolgere un test dell'EI
- I test dell'EI potrebbero non predire le prestazioni in tutti i tipi di lavoro
- Rimane ancora in parte non chiaro cosa i test dell'EI misurino effettivamente
- Non ci sono abbastanza studi sul modo in cui l'EI influisce, ad esempio, su atteggiamenti lavorativi controproducenti

Conclusioni

- Le emozioni **forniscono informazioni preziose** sul modo in cui gli eventi dannosi e favorevoli sul lavoro influenzano le performance e la soddisfazione dei lavoratori.
- I manager non dovrebbero ignorare le emozioni o gli eventi che le provocano, anche quando queste sembrano di poco conto, perché **emozioni ed eventi si accumulano**.
- I manager che capiscono il ruolo delle emozioni e degli stati d'animo aumenteranno significativamente la loro **capacità di spiegare e predire** il comportamento di collaboratori e impiegati.
- **Riconoscere le emozioni** è funzionale per prendere decisioni efficaci, per la creatività e per la motivazione dei collaboratori.

Alessandro continua a disturbare le persone che lavorano nel suo *open space*. Parla con libertà senza considerare cosa i colleghi stiano facendo, non cerca di sorridere quando è di cattivo umore e non riesce a capire perché le altre persone non lo cerchino e ce l'abbiano con lui. L'incapacità di Alessandro di comprendere quanto sta accadendo indica che possiede una limitata:

L'intelligenza emotiva - EI - è un termine comunemente accettato che si fonda su tre fattori: l'abilità di una persona di (1) essere consapevole - riconoscere le proprie emozioni quando se ne fa esperienza diretta, (2) riconoscere le emozioni negli altri, (3) gestire gli snodi emotivi e le informazioni. In generale, le persone che conoscono le loro emozioni sono più efficaci. Alessandro dimostra che è incapace di leggere e riconoscere le sue emozioni e quelle degli altri, rivelando un limitato livello di EI.

VIDEOLEZIONE 1.4 "Personalità e valori: RICONOSCERE I PRINCIPI DEI NOSTRI COMPORAMENTI"

Cos'è la personalità? Molte sono le definizioni, noi cogliamo quella del professor Allport: "l'insieme di tutti i modi con cui un individuo reagisce ed interagisce con gli altri". È l'organizzazione interna, dinamica di cui siamo dotati e che fa sì che, dal punto di vista fisico, relazionale, sociale, noi siamo in grado di adattarci all'ambiente di riferimento.

È Allport che ha studiato i tratti di personalità di un campione di più di mille persone. Ne ha definito le caratteristiche, le ha classificate e ancora oggi risulta un punto di riferimento da un punto di vista sia del dizionario sia dei metodi di ricerca.

Che cosa determina la personalità?

- **Ereditarietà:** fattori determinati al momento del concepimento; i caratteri biologici, fisiologici e psicologici innati di una persona.
- **Tratti della personalità:** caratteristiche permanenti che descrivono il comportamento di un individuo.

Come si misurano i tratti della personalità? Esistono due modelli che più di altri sono citati ed utilizzati.

Il primo:

- **Myers-Briggs Type Indicator (MBTI):** Un test della personalità che considera quattro caratteristiche e classifica le persone in 16 tipi di personalità.
- MBTI è lo **strumento più usato al mondo** per la valutazione della personalità.
- E' un test della personalità con **100 domande** che chiede alle persone come si sentono o come agiscono di solito in date situazioni.

Chi risponde è classificato come:

- **Estroverso o Introverso** (*extraverted vs introverted*, E o I),
- **Assennato o Intuitivo** (*sensing vs intuitive*, S o N),
- **Incline al Pensiero o al Sentimento** (*thinking vs feeling*, T o F),
- **al Giudizio o alla Percezione** (*judging vs perceiving*, J o P).



- **Estroverso (E) vs Introverso (I).** Gli estroversi sono aperti, socievoli e assertivi. Gli introversi sono silenziosi e timidi.
- **Assennato (S) vs Intuitivo (N).** I tipi assennati sono pratici e preferiscono la routine e l'ordine. Si concentrano sui dettagli. Gli intuitivi si basano su processi inconsci e guardano al "quadro completo".
- **Razionali, inclini al pensiero (T) vs Emotivi, inclini ai sentimenti (F).** I primi usano la logica e la ragione per gestire i problemi. Gli altri si affidano ai valori personali e alle emozioni.
- **Giudicante (J) vs Percettivo (P).** I tipi giudicanti vogliono il controllo e preferiscono l'ordine e la struttura. I percettivi sono flessibili e spontanei.



La combinazione di questi 4 elementi definisce 16 tipologie di personalità.

Il secondo modo si basa sul modello dei cosiddetti BIG FIVE: identifica 5 dimensioni fondamentali.

- **Estroversione:** una dimensione della personalità che descrive un individuo socievole, di compagnia e assertivo.
- **Amicalità:** una dimensione della personalità che descrive un individuo di buona indole, cooperativo e capace di fidarsi.
- **Coscienziosità:** una dimensione della personalità che descrive un individuo responsabile, affidabile, tenace e organizzato.
- **Stabilità emotiva:** una dimensione della personalità che caratterizza un individuo calmo, sicuro di sé, tranquillo (positivo) e non nervoso, depresso o insicuro.
- **Apertura mentale:** una dimensione della personalità che caratterizza qualcuno in termini di immaginazione, sensibilità e curiosità.

La combinazione di queste 5 compone il profilo di personalità di un buon manager.

Quali sono i tratti più rilevanti in contesti organizzativi complessi?

La ricerca dimostra che persone affidabili, attente, scrupolose, brave a pianificare, operosi, costanti, orientate ai risultati sono quelli che, indipendentemente dalle attività e dal contesto, riescono ad ottenere i risultati migliori.

Le combinazioni di queste caratteristiche, che le si osservino con il primo o il secondo metodo, non sempre portano a risultati positivi. La ricerca identifica 3 tratti di personalità particolarmente nocivi all'azione organizzativa. Questi 3 tratti vengono chiamati la TRIADE OSCURA.

- **Machiavellismo:** tratto che contraddistingue una persona pragmatica, che mantiene un distacco emotivo e ritiene che il fine giustifichi i mezzi.
- **Narcisismo:** la tendenza a essere arroganti, ad avere un'enorme considerazione della propria importanza, a richiedere eccessiva ammirazione e a pensare di avere diritto a tutto.
- **Psicopatia:** tendenza a non preoccuparsi degli altri e a non provare senso di colpa o rimorso quando le nostre azioni provocano danno e dolore.



Conclusioni

- La **personalità** è un fattore di rilievo per il comportamento manageriale. Non spiega ogni comportamento, ma definisce lo scenario.
- **Non esiste una costellazione di tratti che sia ideale** in tutte le situazioni.
- La conoscenza di alcune **dimensioni di personalità** può aiutare le persone a capire meglio se stesse, aiutare i membri di una squadra a capirsi meglio gli uni con gli altri, creare migliori comunicazioni in gruppi di lavoro e ridurre i conflitti.

Quali delle dimensioni del modello dei BIG FIVE è una misura della **disponibilità**?

1. Estroversione
2. Coscienziosità
3. Stabilità emotiva

La dimensione della **COSCIEZIOSITA'** è una misura della disponibilità.

Una persona ad alta coscienziosità è responsabile, organizzata e persistente. Chi presenta un **basso valore di coscienziosità** sono facilmente distratti, disorganizzati e non affidabili.

VIDEOLEZIONE 1.5 “Personalità e valori: I VALORI ALLA BASE DEI NOSTRI COMPORAMENTI”

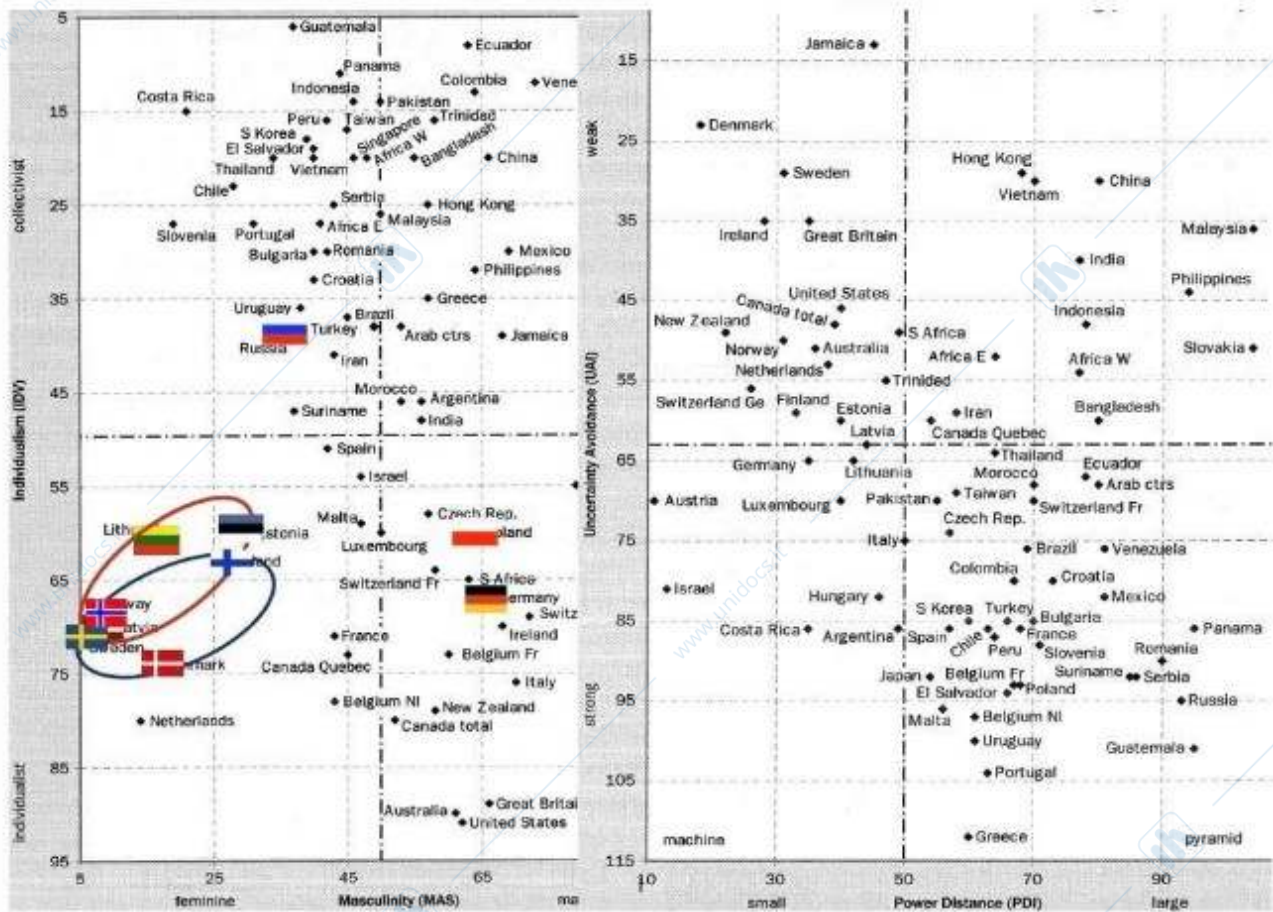
Qual è la ragione del fatto che noi ci comportiamo in un determinato modo? Dipende dalla personalità, dal come reagiamo nei confronti delle situazioni ma soprattutto dipende da un elemento che noi diamo per scontato, IL SISTEMA DEI VALORI (l'insieme delle cose che noi pensiamo siano giuste o sbagliate fare, vere o false, belle o brutte). Questi valori caratterizzano il nostro modo di dare un giudizio sulla realtà. In qualche modo disturba anche il tipo di razionalità che noi dovremmo utilizzare quando prendiamo decisioni in ambito organizzativo. A noi sta la comprensione dei nostri valori e giudizi e sta anche la capacità di legare i valori con etica e con decisioni razionali.

Per analizzare i nostri valori dobbiamo chiedere aiuto a Geert Hofstede, professore di Maastricht. Lui ha considerato le conseguenze dei valori culturali nazione per nazione rispetto ai risultati aziendali, traendone alcune conclusioni e alcune predizioni, declinando alcune dimensioni di analisi e di osservazioni delle culture a livello nazionale.

La cultura di un'organizzazione può essere osservata e descritta attraverso alcune dimensioni:

- **Distanza dal potere:** descrive in quale misura una società accetta che il potere nelle istituzioni e nelle organizzazioni sia distribuito in maniera iniqua.
- **Individualismo:** descrive il grado in cui le persone preferiscono agire come individui piuttosto che come membri di gruppi.
- **Collettivismo:** descrive una solida struttura sociale in cui le persone si aspettano che gli altri membri dei gruppi cui appartengono si occupino di loro e le proteggano.
- **Mascolinità:** descrive in che misura la cultura preferisce ruoli tradizionalmente maschili di successo, potere e controllo. I valori della società sono caratterizzati da assertività e materialismo.
- **Femminilità:** indica una differenziazione minima tra ruoli maschili e femminili; un punteggio elevato indica che le donne sono trattate come eguali agli uomini in tutti gli aspetti della società.
- **Avversione all'incertezza:** descrive in che misura una società si sente minacciata dall'incertezza e dalle situazioni ambigue e cerca di evitarle.
- **Orientamento a lungo termine:** enfatizza il futuro, la parsimonia e la persistenza.
- **Orientamento a breve termine:** enfatizza il passato e il presente, il rispetto per le tradizioni e l'osservanza di obblighi sociali.

L'insieme di queste 5 categorie culturali descrivono quali sono i valori principali sia a livello organizzativo sia a livello di società. Vediamo una mappa:



VALORI e GENERAZIONI

Exhibit 5-4

Dominant Work Values in Today's Workforce

Cohort	Entered the Workforce	Approximate Current Age	Dominant Work Values
Boomers	1965–1985	50s to 70s	Success, achievement, ambition, dislike of authority; loyalty to career
Xers	1985–2000	Mid-30s to 50s	Work-life balance, team-oriented, dislike of rules; loyalty to relationships
Millennials	2000 to present	To mid-30s	Confident, financial success, self-reliant but team-oriented; loyalty to both self and relationships

- I boomers hanno alcuni valori dominanti: il successo, la capacità di realizzazione personale, l'ambizione. A queste persone non piace l'autorità, piace la socialità e sono molto legate alle prospettive di carriera.

- La generazione X ha un'attenzione molto più fine rispetto ad un bilanciamento tra vita personale e vita lavorativa. Sono orientati ai lavori di gruppo, non amano essere regolamentate ma sono molto leali dal punto di vista delle relazioni sociali.
- I millennials sono molto sicuri di se stessi, desiderano il successo dal punto di vista economico. Tengono molto alla fedeltà nei confronti degli altri ma hanno anche un'elevata considerazione di se stessi.

Conclusioni

- E' importante **conoscere i valori** di una persona.
- I valori spesso **stanno alla base degli atteggiamenti**, dei comportamenti e delle percezioni e li spiegano.
- La conoscenza del **sistema di valori** di una persona può fornire informazioni su ciò che la fa agire.
- Ogni **contesto organizzativo genera** un sistema originale di valori che ne definisce l'identità.

Secondo il modello e le dimensioni valoriali elaborate da G. Hofstede, **indica il grado in cui in un contesto nazionale** le persone preferiscono situazioni strutturate rispetto a situazioni non definite.

1. Distanza di potere
2. Individualismo
3. Avversione all'incertezza

• Secondo il modello e le dimensioni valoriali elaborate da G. Hofstede, il grado in cui le persone in un paese preferiscono situazioni strutturate rispetto a situazioni non definite definisce la loro **AVVERSIONE all'INCERTEZZA**.

• Le culture con un **basso grado di Avversione all'incertezza** sono orientate ad accettare livelli di ambiguità più elevati, operare con meno regole, assumere rischi maggiori ed essere più disponibili al cambiamento.

VIDELEZIONE 1.6 "Personalità e valori: LE MOTIVAZIONI DI BASE DEI NOSTRI COMPORTAMENTI"

La **MOTIVAZIONE** è un processo, non è statica:

MOTIVAZIONE: verso una definizione

- Definiamo **motivazione** l'insieme dei processi che giustificano l'*intensità*, la *direzione* e la *persistenza* dello sforzo di un individuo ai fini del raggiungimento di un obiettivo.
- La motivazione generale riguarda lo sforzo verso *ogni* obiettivo, ma noi focalizzeremo l'attenzione, nello specifico, sugli **obiettivi organizzativi**, orientandoci verso il comportamento lavoro-correlato.

Un maestro è Abraham Maslow. È sua la elaborazione della **PIRAMIDE DEI BISOGNI**. Ecco la modalità grafica di rappresentare una graduatoria di bisogni a cui corrisponde poi un comportamento necessario per soddisfarli.



La piramide è da sapere bene!

Innanzitutto la piramide è un indicatore di gerarchia, ci sono cose più importanti di altre, ci sono basi e c'è anche un'altezza. La gerarchia dei 5 bisogni di Maslow ha a che fare soprattutto con bisogni di natura fisiologica, con bisogni di natura legata alla sicurezza delle persone, con bisogni di natura sociale, con bisogni di stima, potere e autorealizzazione. Esistono due regole per applicare la piramide:

- Quando il bisogno è soddisfatto solo in quel momento diventa incentivante realizzare quello successivo. Quindi, per raggiungere lo stato più alto di soddisfacimento dei nostri bisogni dobbiamo prima essere certi di aver soddisfatto i bisogni di grado inferiore. Partiamo quindi col soddisfare il bisogno di sopravvivenza, per passare a quello di sicurezza,

per passare al bisogno di appartenenza, per poi passare a quello di autorealizzazione. I bisogni sono la ragione per cui noi agiamo.

- Da ricercatore è importante sapere come leggere ed interpretare questo modello:
 - La gerarchia della piramide rispecchia la cultura statunitense.
 - La teoria di Maslow è stata **ampiamente riconosciuta**, in particolare tra i manager di professione.
 - Ha una **logica intuitiva** e facile da comprendere.
 - Purtroppo **non è convalidata dalla ricerca**.
 - Maslow **non fornì prove empiriche** e diversi studi che cercarono di convalidare la sua teoria non trovarono il supporto necessario per farlo.

La finalità della piramide è di natura descrittiva, non ha nessun tipo di valore dal punto di vista applicativo.

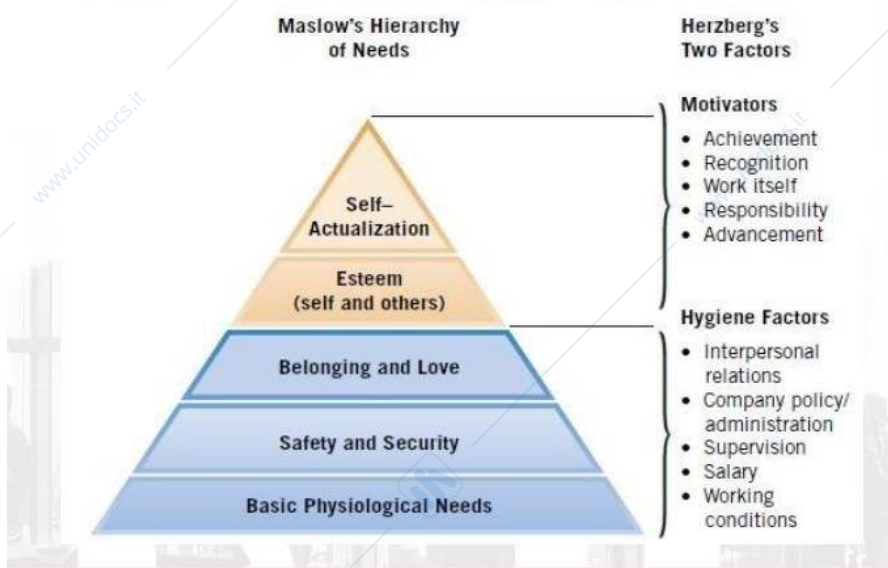
Ci sono altre teorie possibili:

Un altro maestro è Frederick Herzberg. Lui applica il concetto di motivazione e di bisogni non tanto all'essere umano quanto all'attività lavorativa. Distingue i bisogni in quelli che generano soddisfazione e quelli che generano una reale motivazione. I primi sono quelli necessari, se mancano creano demotivazione. Sono i secondi che danno energia/spinta di agire nel raggiungimento degli obiettivi lavorativi.



Il modello di Herzberg è costruito su due dimensioni: dal punto di vista classificatorio è molto più semplice di quello proposto da Maslow. La prima dimensione è fatta da fattori igienici, sono quelli che non devono mancare perché se mancano creano insoddisfazione. Non parliamo di motivazione ma di non soddisfazione. Sono la qualità delle relazioni interpersonali, la conoscenza degli obiettivi dell'organizzazione di cui si è parte, una retribuzione equa allo sforzo, le condizioni fisiche di lavoro, una buona relazione col capo.

MASLOW v\vs HERZBERG



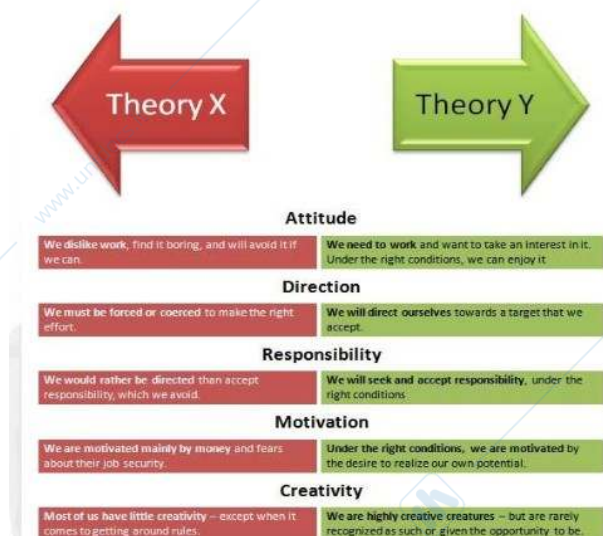
Dal punto di vista metodologico anche questo tipo di ricerca non tiene alle evidenze empiriche.

- La metodologia di Herzberg ha il limite di affidarsi alle autodichiarazioni. Quando le cose vanno bene, le persone tendono ad attribuirsi i meriti. Quando le cose non vanno bene, incolpano del fallimento l'ambiente estrinseco.
- **Non è stata usata nessuna misura complessiva della soddisfazione.** Una persona può disprezzare parte del lavoro, eppure continuare a pensare che il lavoro, nel suo complesso, sia accettabile.
- Herzberg ha assunto una relazione tra soddisfazione e produttività, ma **ha analizzato soltanto la prima**. Per rendere la sua ricerca rilevante, dobbiamo assumere una forte relazione tra soddisfazione e produttività.

C'è un terzo maestro, Douglas McGregor. Di lui dobbiamo ricordarci della teoria X e della teoria Y. Queste teorie hanno a che fare con un fenomeno che si chiama "fenomeno delle profezie che si autoavverano". Cioè, l'ipotesi di fondo è che la concezione che il manager ha nei confronti dei lavoratori condiziona poi il comportamento nei confronti delle relazioni con i propri collaboratori.

Teoria X e Y sono i punti di vista di un manager con riguardo al concetto di natura umana

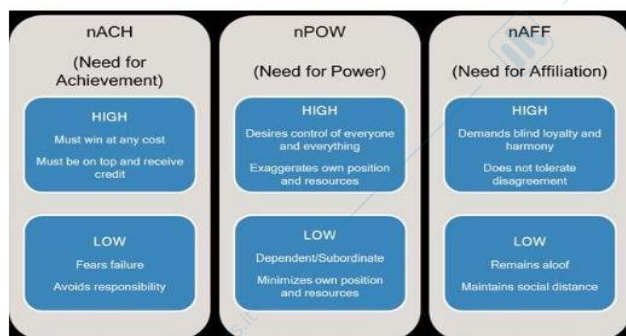
Teoria X – Teoria Y



- I punti di vista dei manager sulla natura umana **si basano su assunti che ne modellano il comportamento** verso i collaboratori.
- Teoria X:** l'assunto secondo cui i dipendenti disprezzano il lavoro, sono pigri, evitano le responsabilità e devono essere obbligati a svolgere il proprio dovere.
- Teoria Y:** l'assunto secondo cui i dipendenti apprezzano il lavoro, sono creativi, cercano le responsabilità e possono autodirigersi.

Un quarto maestro è David McClelland, è conosciuto per gli studi sulla "Teoria dei bisogni". Lui presuppone che gli assunti di base (ciò che noi diamo per scontato e che condizionano il nostro modo di fare) dipendono da come siamo stati educati, da che cosa nella nostra infanzia abbiamo imparato. La prima cosa che fa è andare a studiare quali sono i messaggi/valori impliciti negli abecedari delle scuole primarie. Da qui sviluppa una sua teoria e alla fine, anche con riguardo a persone adulte, identifica tra tutti i bisogni 3 particolari che caratterizzano e sono compresenti nell'essere umano.

TEORIA DEI BISOGNI



- Bisogno di realizzazione (nAch: need for Achievement):** l'impulso a eccellere, a soddisfare un insieme di standard.
- Bisogno di potere (nPow: need for Power):** l'impulso a far sì che gli altri si comportino in un modo in cui altrimenti non si comporterebbero.
- Bisogno di affiliazione (nAff: need for Affiliation):** il desiderio di relazioni interpersonali amichevoli e intime.

McClelland dice che tutti questi 3 aspetti sono compresenti e a seconda dell'evoluzione, dell'età, delle esperienze,... le persone modellano la preferenza dell'uno sugli altri.

Conclusioni

- Le teorie motivazionali presentate in questa prima analisi differiscono nella loro forza predittiva.
- La gerarchia di Maslow, i bisogni di McClelland, la teoria dei due fattori si concentrano sui bisogni.
- Nessuna ha trovato ampio sostegno.
- La teoria di McClelland appare la più forte, in particolare per quanto riguarda il rapporto tra realizzazione e produttività.

Se consideriamo la gerarchia dei bisogni di A. Maslow nel contesto culturale del Giappone, Grecia e Messico dove la dimensione culturale dell'Avversione all'Incertezza appare molto elevata, quale bisogno dovrebbe essere al vertice della gerarchia dei bisogni?

1. Autorealizzazione
2. Sicurezza
3. Stima

Se consideriamo la gerarchia dei bisogni di A. Maslow nel contesto culturale del Giappone, Grecia e Messico dove la dimensione culturale dell'Avversione all'Incertezza appare molto elevata, il bisogno di **SICUREZZA** dovrebbe essere al vertice della piramide dei bisogni.

VIDEOLEZIONE 1.7 "Personalità e valori: LE MOTIVAZIONI DI BASE DEI NOSTRI COMPORTAMENTI"

La prima distinzione da fare è molto preziosa: se noi dovessimo interpretare meglio oggi o domani ruoli manageriali, dovrebbe prevalere all'interno delle nostre motivazioni anche parte delle nostre motivazioni intrinseche. Dovremmo mettere molto di noi all'interno dell'attività. La prima distinzione allora è comprendere cosa si intende per motivazioni intrinseche ed estrinseche. Delle seconde è facile parlarne perché le teorie tradizionali le hanno classificate e catalogate. Hanno a che fare coi fattori igienici di Herzberg e hanno a che fare con dimensioni e soluzioni che l'organizzazione mette a disposizione del nostro modo di agire (hanno a che fare col denaro, coi riconoscimenti formali, con la paura di punizioni, con il controllo, con il rigore). Le fonti sono esterne a noi e noi siamo condizionati da ciò che altri (i nostri capi) dicono a noi di fare o di compiere. Quando parliamo di competenze manageriali la cosa importante è il capire, comprendere, valorizzare e far emergere le motivazioni intrinseche. È difficile dare una definizione quindi scomponiamo il concetto in alcuni possibili elementi:

cosa sta dentro la motivazione intrinseca? Perché una persona agisce, ha un moto che deriva dal proprio essere anche indipendentemente dalle sollecitazioni esterne?

Perché desidera autonomia, che è un fattore della motivazione intrinseca, perché vuole appartenere ad un progetto, un obiettivo, perché è una persona curiosa, perché mette passione in quello che fa, perché è disponibile e comprende come ciascuna delle cose che fa comporta per lui un certo livello di apprendimento, vuole essere il primo, ha un certo senso pionieristico delle cose che fa. Questi aspetti sono fattori intrinsecamente motivanti.

Legati alle motivazioni estrinseche ed intrinseche che piano piano si legano tra loro, esiste un altro concetto interessante: l'engagement lavorativo, cioè l'investimento in termini di energie fisiche ed emotive e cognitive che una persona mette ed investe all'interno di una prestazione lavorativa nel cercare di realizzare un risultato il più possibile sfidante.

Quali sono questi elementi?

Queste energie derivano dal contenuto intrinseco che ciascuno di noi svolge o fa. Andiamo a cercare cose che in particolar modo ci possano arricchire e far crescere. Secondariamente dipendono molto dal tipo di relazione che si instaura tra me e il mio capo gerarchico. Dipende anche dal gruppo di lavoro a cui io appartengo, dalle dinamiche sociali e dalla qualità. Dal senso di crescita, al senso di maturazione che una persona può ottenere anche all'interno dell'ambito lavorativo.

Parlare di engagement però può essere impegnativo perché da analisi statistiche fatte periodicamente vediamo che solo il 13% delle persone che operano all'interno di organizzazioni di grandi dimensioni siano effettivamente engage, quindi coinvolte. L'engagement porta elementi positivi: si riduce l'assenteismo e anche il turnover delle persone all'interno delle organizzazioni, ci sono meno incidenti in ambito lavorativo, c'è un calo della difettosità del lavoro, un aumento della produttività e quindi un aumento di risultati.

Come incanalare quest'energia? TEORIA DEL GOAL SETTING

- Teoria della definizione degli obiettivi:** teoria secondo cui la definizione di obiettivi specifici e difficili, accompagnati da feedback, permettono di raggiungere livelli di prestazione più elevati.



GLI EFFETTI del Goal Setting

- Le evidenze indicano che gli **obiettivi specifici migliorano la prestazione**; che gli obiettivi difficili, se accettati, generano prestazioni più elevate di quanto facciano quelli semplici e che le prestazioni sono di livello superiore se accompagnate da feedback.
- Il **livello di output prodotto da obiettivi specifici** è superiore a quello prodotto dall'obiettivo generalizzato corrispondente all'espressione "fai del tuo meglio". La specificità stessa sembra, infatti, agire da stimolo interno.

Perché definire obiettivi difficili invece che una somma di obiettivi semplici?

- Perché attraggono la loro attenzione e le **aiutano a concentrarsi**.
- Perché **infondono energia** e rendono necessario **lavorare con maggiore impegno**.
- Quando gli obiettivi sono difficili, le persone **persistono nel tentativo di raggiungerli**.
- Portano alla **scoperta di strategie** che aiutano a svolgere il compito o il lavoro in modo più efficace: quando dobbiamo sforzarci per risolvere un problema, spesso elaboriamo un modo migliore per farlo.

Prestazioni e FEED-BACK: orientare il comportamento

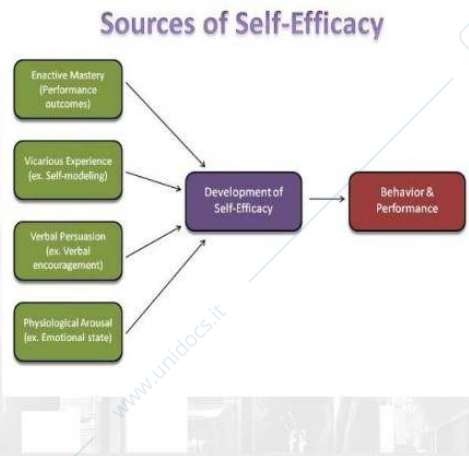
- Le persone svolgono **prestazioni migliori quando ricevono un feedback** sui progressi compiuti in direzione dell'obiettivo, perché questo le aiuta a individuare le discrepanze tra ciò che hanno fatto e ciò che desiderano fare.
- **Non tutti i feedback hanno la stessa efficacia**.
- Il **feedback autogenerato** – grazie al quale i dipendenti sono in grado di monitorare i propri progressi e di ricevere feedback dallo sviluppo del compito in sé – è più efficace del **feedback generato dall'esterno**.

A chi dobbiamo la teoria del Goal Setting? a Edwin Locke.

Un elemento ancora più sofisticato, per dare un livello maggiore di motivazione ai nostri collaboratori ce lo dà Albert Bandura. Lui parla di SELF EFFICACY, cioè della capacità di ciascuno di noi di capire quando siamo in grado autonomamente di raggiungere il risultato.

Teoria dell'AUTOEFFICACIA

- **Teoria dell'autoefficacia:** credenza di un individuo di essere in grado di svolgere un compito.
- Quanto più è elevata l'autoefficacia di un individuo, tanto maggiore è la sua fiducia nelle possibilità di avere successo.
- L'autoefficacia può creare un circolo virtuoso: chi possiede un'alta efficacia dimostra maggiore *engagement* nei compiti che svolge; di conseguenza, migliora la prestazione e questo miglioramento incrementa ulteriormente l'efficacia.



Conclusioni

- Considerare la **Teoria della definizione degli obiettivi:** obiettivi chiari e difficili conducono spesso il dipendente a livelli di produttività più alti.
- Considerare la **Teoria del rinforzo** rispetto alla qualità e alla quantità del lavoro, alla persistenza dello sforzo, all'assenteismo, ai ritardi e ai tassi di incidente.
- La **Teoria dell'aspettativa** offre una spiegazione efficace in merito a variabili di prestazione come la produttività, l'assenteismo e il turnover del dipendente.

Secondo la Teoria del Goal-Setting gli obiettivi risultano di maggior impatto sui risultati quando i compiti sono:

1. indipendenti più che interdipendenti
2. nuovi più che ben conosciuti e appresi
3. complessi più che semplici

Un maggiore impegno sui compiti e sugli obiettivi è probabile avvenga quando gli obiettivi sono esplicitati e resi pubblici, quando le persone hanno un locus di controllo interno, e quando gli obiettivi sono auto definiti più che assegnati.

Gli obiettivi sembrano influenzare i risultati quando i compiti sono semplici (più che complessi), ben appresi (più che nuovi) e **INDIPENDENTI** (più che interdipendenti).

Nei compiti tra loro interdipendenti sono preferibili obiettivi a livello di gruppo.

WEBINAR 1

MASSIMO SCACCABAROZZI



- ### WHAT ... i miei 10 principi della Leadership
- Siate voi stessi
 - Fate sempre ciò che siete meglio capaci di fare
 - Circondatevi sempre e solo di persone valide
 - Trattare i vostri collaboratori e i vostri colleghi nel modo in cui volete essere trattati
 - Switch da "Macho" a "Maestro"
 - Identificate solo pochi obiettivi chiave
 - Chiedete ai vostri collaboratori / colleghi come raggiungere gli obiettivi
 - Sappiate ascoltare..... a lungo
 - Lasciate che i vostri collaboratori / colleghi svolgano il proprio lavoro (no Micro Manage)
 - Riorganizzate e premiate i meriti
- " Non Aspettatevi di Essere Amati da Tutti "**

- ### WHAT ... mi aspetto dai Leaders
- Lavoro basato sulla fiducia e sulla realtà.....nessuna politica
 - Comunicazione aperta e sincera..... pragmatica..... e puntuale
 - Nessuna sorpresaPLEASE!!!!
 - Portare Soluzioni ai Problemi..... non solo problemi
 - Riconoscere e premiare i risultati e alcuni errori coraggiosi
 - Incoraggiare ed accettare le diversità...(Persone, Processi, idee,...) ed includere
 - Sviluppare le persone, la loro crescita..... ricadrà su di voi
 - Teamwork.....il valore della Squadra
 - Fare il giusto per le persone, per Janssen, J&J e Farminindustria
 - Mantenere le promesse
- " IL FALLIMENTO NON E' CONTEMPLATO "**

- ### HOW ... significa esercitare la Leadership (per me)
- Saper chiedere
 - Incoraggiare
 - Attrarre
 - Innovare
 - Riconoscere
 - Domandare
 - Gestire
 - Pensiero strategico
 - Rispettare
 - Delegare
 - Sorridere
 - Fare errori
 - Riconoscere gli errori
 - Mantenere Ordine
 - Incoraggiare la Tecnologia
 - Favorire il cambiamento
 - Mostrare passione
 - Motivare
 - Lasciare che le persone svolgano il proprio lavoro (NO Micromanage)
 - Gestire la Burocrazia... non farsi gestire dalla Burocrazia
 -
- "FIDUCIA - REPUTAZIONE - ETICA - INTEGRITA"**

HOW ... scelgo le persone

- HARD Skills: hardware
- SOFT Skills: software
- Persone per bene
- Persone affidabili / di fiducia
- Dare fiducia
- Delegare
- Check Point
- La fiducia può non essere per sempre

WHICH ... CLOUD



Responsabilità di essere Responsabili

Role Model → Amo ciò che faccio

WHAT ... la responsabilità che HO

Raggiungere gli obiettivi

WHICH ... la responsabilità che SENTO

"PERSONE"

And **WHAT** ... ho sempre in mente

Non è la specie più forte a sopravvivere, ne la più intelligente, ma quella che si adatta meglio al cambiamento

(Charles Darwin)



Chi fa sempre solo quello che sa fare , resterà sempre quello che è già

Nulla necessita di cambiamento quanto...le abitudini Nostre o (e) degli Altri ?

WHAT & HOW ... I do ... I can ... I want

I DO **FACCIO** perché **POSSO**

I CAN **POSSO** perché **VOGLIO**

I WANT **VOGLIO** perché mi hai **DETTO** che ...
NON POSSO

Il Concetto della **SFIDA**

HOW

- **Pensa POSITIVO, mantieniti GIOVANE ... e i SOGNI diventeranno REALTA'**



HOW

- Sii Curioso ... **SEMPRE**
- Sii Creativo ... **SEMPRE**
- Credi in te stesso ... **SEMPRE**



E I SOGNI?

FINISCONO SOLO QUANDO SI REALIZZANO

WHAT and HOW ... alcuni consigli

"Quando ti capita qualcosa di imprevisto devi girare la testa e vedere se puoi trasformare il tutto in un'**OPPORTUNITA'**"

"Il miglior **TEAM** non è quello con i migliori PLAYERS, ma il TEAM che gioca meglio insieme"

"I risultati di un'**ORGANIZZAZIONE** sono i risultati dello sforzo combinato di ciascun INDIVIDUO"

"Non seguire ciò che è stato tracciato da altri...traccia il **TUO SOLCO**... se non c'è una strada puoi sempre CREARLA"

"La chiave del successo non sta nel domandarsi **PERCHE'?**... ma nel chiedersi: **PERCHE' NO? PERCHE' NON IO? PERCHE' NON ADESSO?**" La visione è l'arte di vedere ciò che è invisibile ad altri

"**L'INVIDIA** ... è quel sentimento che nasce nell'istante in cui ci si rende consapevoli di essere dei falliti....perchè le menti mediocri condannano tutto ciò che è oltre la loro portata"

Lui è un fautore della teoria Y. Gli è capitato raramente di avere collaboratori della teoria X

MODULO 2 GRUPPI E SQUADRE**LEZIONE 2**

Perché il gruppo?

Secondo la **teoria dell'identità sociale**, sviluppata primariamente in Inghilterra da H.Tajfel e J.C.Turner a partire dagli anni '70, l'"identità sociale" dell'individuo si costruisce attraverso tre processi funzionalmente collegati:

Il gruppo può essere un fenomeno anche spontaneo, le squadre sono strumenti organizzativi la cui costituzione è relativamente recente nella storia dell'organizzazione, hanno una connotazione più organizzativa. La teoria ci dice che ci sono 3 processi:

1. Categorizzazione: l'individuo costruisce "categorie" funzionalmente discriminanti di appartenenza, basate su fattori di vario tipo (per età, genere, posizione,....), tendendo a massimizzare le somiglianze tra i soggetti all'interno della categoria, e le differenze con le categorie contrapposte.

Sulla strada per il lago di Como, per esempio, ci sono moltissimi motociclisti. I motociclisti si salutano anche se non si sono mai visti in vita loro. L'individuo costituisce categoria funzionalmente discriminanti e si differenziano dagli altri. Il motociclista si vuole differenziare dall'automobilista ed il ciclista dal motociclista. È un fenomeno quasi naturale. Il tema dell'identità, seppure chiamato in modi diversi, lo abbiamo visto nel primo modulo. Noi per natura di essere sociali tendiamo ad identificarci in gruppi.

2. Identificazione: le varie appartenenze ai diversi gruppi forniscono la base psicologica per la costruzione della propria identità sociale. L'identità sociale è in effetti costituita da una gerarchia di appartenenze multiple

3. Confronto sociale: l'individuo confronta continuamente il proprio *ingroup* con l'*outgroup* di riferimento, con una condotta marcatamente segnata da pregiudizi valutativi in favore del proprio *ingroup*

L'identità sociale è importante per:

- 1. somiglianza:** stessi valori e stesse caratteristiche.
- 2. distintività:** peculiarità rispetto agli altri gruppi.
- 3. status:** alla ricerca dell'autostima
- 4. riduzione dell'incertezza:** contributo a comprendere il posto di ognuno nel mondo.



sintesi figurativa sulla differenza tra gruppi e squadre su 4 elementi.

Obiettivo: il gruppo ha prevalentemente un obiettivo di condivisione di informazioni mentre la squadra ha obiettivo di prestazione collettiva. Si può dire che la squadra ha una straordinaria potenzialità attraverso la quale, se gestita correttamente, l'esito del lavoro di una squadra è molto superiore rispetto alla sommatoria del lavoro dei singoli.

Sinergia: nei gruppi è neutrale. A volte è negativa a causa dei fenomeni come il Group Shift e il Group Think e del Social Laughing. Lo studio del social laughing nasce attraverso l'osservazione del gioco della corda. Si osservavano i due gruppi che tiravano la corda e il gruppo con 10 persone per definizione ha più forza di quello con 7 persone. Osserva però che alcuni tiratori di fune non sprigionano la stessa energia di quando sarebbero da soli. Da lì nasce la teoria, cioè le persone collocate all'interno del gruppo non necessariamente si esprimono con una responsabilità che si fa carico del risultato, a volte si lasciano trascinare dal gruppo. Occorre quindi realizzare una serie di correttivi da chi guida il gruppo.

Responsabilità: nei gruppi di lavoro è soprattutto individuale, nelle squadre è anche comune.

Capacità: per il gruppo sono casuali e variegate, per la squadra sono complementari. Qui entra la categoria della coesione e della diversità tendenzialmente le squadre di lavoro hanno una diversità controllata che si esprime in complementarità.

Test di Belbin

I nove ruoli di Belbin

Contributo del Ruolo

Thinking"	Plant	PL	 Creativo, ingegnoso, poco ortodosso. Risolve problemi difficili.
	Monitor Evaluator	ME	 Obiettivo, strategico, perspicace. Considera tutte le diverse opzioni.
	Specialist	SP	 Conoscenza approfondita, risoluto, pieno di iniziativa.

specialist è stato aggiunto successivamente.

Questi 9 ruoli sono suddivisi in 3 macro categorie: i primi 3 sono THINKING. Il Plant è la figura creativa, lancia idee, magari è meno continua. Monitor Evaluator considera tutte le diverse opzioni

e lo Specialist è la figura che porta un contributo tecnico rispetto alla disciplina.

Action"	Shaper	SH	 Determinato, influenzatore, Dinamico, sfida, mette pressione
	Implementer	IMP	 Organizzato, disciplinato, affidabile. Traduce le idee in azioni pratiche.
	Completer Finisher	CF	 Meticoloso, coscenzioso, puntuale. Ricerca gli errori e le omissioni.
People"	Team Worker	TW	 Diplomatico, collaborativo, percettivo. Ascolta, previene le tensioni.
	Resource Investigator	RI	 Espansivo, entusiasta, "networker". Coglie le opportunità.
	Coordinator	CO	 Motivatore, facilitatore. Chiarisce obiettivi e processo decisionale.

Da cosa parte Belbin? All'inizio degli anni 70 come consulente era stato chiamato a fare degli studi sui partecipanti di un Business Game. La riflessione più importante è che i team tendenzialmente hanno una bassa capacità critica. Secondo, dice Belbin, non è necessariamente vero che se si mettono insieme persone eccellenti si abbiano risultati eccellenti perché l'eccellenza individuale non è un presupposto causale per la generazione di risultati eccellenti nella squadra. Terzo, è assolutamente preferibile che i componenti della squadra abbiano una composizione complementare. Immaginiamo di avere in squadra 3 shaper, finirebbero per litigare perché tutti e 3 vorrebbero comandare gli altri. Ci vuole complementarità. Non stiamo parlando di essenza, di tratti di personalità, stiamo parlando di comportamenti scelti oppure di comportamenti preferiti. Stiamo parlando anche di comportamenti che è meglio evitare perché in realtà ci sono delle controindicazioni ad ognuna di queste scelte di comportamento.

			Contributo del Ruolo	Debolezze consentite del Ruolo
"Thinking"	Plant	PL 	<i>Creativo, ingegnoso, poco ortodosso. Risolve problemi difficili.</i>	<i>Distratto. Ignora i dettagli</i>
	Monitor Evaluator	ME 	<i>Obiettivo, strategico, perspicace. Considera tutte le diverse opzioni.</i>	<i>Poco ispiratore, critico</i>
	Specialist	SP 	<i>Conoscenza approfondita, risoluto, pieno di iniziativa.</i>	<i>Contributo limitato</i>
"Action"	Shaper	SH 	<i>Determinato, influenzatore, Dinamico, sfida, mette pressione</i>	<i>Abrasive, Insensibile. Facilmente irritato.</i>
	Implementer	IMP 	<i>Organizzato, disciplinato, affidabile. Traduce le idee in azioni pratiche.</i>	<i>Inflessibile. Resistente al cambiamento.</i>
	Completer Finisher	CF 	<i>Meticoloso, coscenzioso, puntuale. Ricerca gli errori e le omissioni.</i>	<i>Apprensivo, pignolo. Restio a delegare.</i>
"People"	Team Worker	TW 	<i>Diplomatico, collaborativo, percettivo. Ascolta, previene le tensioni.</i>	<i>Indeciso</i>
	Resource Investigator	RI 	<i>Espansivo, entusiasta "networker". Coglie le opportunità.</i>	<i>Iper-ottimista. Si annoia facilmente.</i>
	Coordinator	CO 	<i>Motivatore, facilitatore. Chiarisce obiettivi e processo decisionale.</i>	<i>Manipolatorio. Delega troppo.</i>

Belbin dice ai manager: componete una squadra con un numero equilibrato di componenti rispetto a questa tipologia di comportamenti e assume come dato che ogni componente della squadra può esercitare anche più ruoli. Belbin dice di prestare attenzione alla complementarità perché è una garanzia di successo, molto più dell'eccellenza individuale.

Il caso T.A. Stearns

T.A. Stearns è una società di contabilità fiscale nazionale la cui attività principale sono i servizi di preparazione delle tasse per le persone fisiche. La reputazione superiore di Stearns si basa sull'alta qualità dei suoi consigli e sull'eccellenza del suo servizio. La chiave per il raggiungimento della sua reputazione sono i database informatici all'avanguardia e gli strumenti di analisi che i suoi dipendenti utilizzano quando forniscono consulenza ai clienti. Questi programmi sono stati sviluppati da persone altamente qualificate. I programmi che questi individui producono sono altamente tecnici, sia in termini di varietà di leggi fiscali conosciute e gestite che di codice in cui sono scritti. Perfezionarli richiede alti livelli di abilità di programmazione oltre alla capacità di comprendere la legge. Le nuove leggi e le interpretazioni delle leggi esistenti devono essere integrate in modo rapido e impeccabile nelle normative e negli strumenti di analisi esistenti.

La creazione di questi programmi viene effettuata in un ambiente virtuale da quattro programmatori nell'area metropolitana di Boston. I quattro lavorano a casa e sono collegati tra loro e all'azienda tramite e-mail, telefono e software per conferenze.

Riunioni formali in loco tra tutti i programmatori si svolgono solo poche volte all'anno, sebbene i dipendenti a volte si incontrino in modo informale al di fuori di queste occasioni programmate.

Ecco di seguito alcune informazioni sui quattro.

Tom Andrews è un avvocato fiscale, laureato all'Università del Maine ed ex giocatore di hockey II. A 35 anni, Tom lavora da sei anni come programmatore ed è il membro più longevo della squadra. Insieme alle sue responsabilità di progettazione, Tom è il principale collegamento con Stearns. È anche responsabile della formazione dei nuovi membri del team. Single, Tom lavora nella sua fattoria nel New Hampshire meridionale dove, nel tempo libero, ama cacciare e pescare.

Cy Creane, commercialista e laureato in informatica all'Università del Massachusetts, ha 32 anni, è sposato, ha due figli di 4 e 6 anni. Sua moglie lavora a tempo pieno in uno studio legale nel centro di Boston. Nel tempo libero, Cy ama andare in bicicletta e pescare.

Marge Dector, avvocato fiscale, laureata alla Penn State University, ha 38 anni, è sposata, ha due figli di 8 e 10 anni. Suo marito lavora a tempo pieno come ingegnere elettrico presso un'appaltatore locale della difesa. Gli hobby di Marge includono il golf e lo sci.

Megan Harris, commercialista e laureata all'Università dell'Indiana, ha 26 anni ed è single. Si è recentemente trasferita a Boston e lavora nel suo appartamento nella zona di Back Bay.

Queste quattro persone si scambiano messaggi di posta elettronica molte volte al giorno. In effetti, non è insolito che si allontanino dagli ospiti o dalla famiglia per accedere e connettersi con gli altri. Spesso le loro e-mail sono divertenti oltre che legate al lavoro. A volte, ad esempio, quando hanno una scadenza e uno dei figli di Marge è malato a casa, si aiutano a vicenda con il lavoro. Tom ha occasionalmente invitato gli altri a visitare la sua fattoria; e Marge e Cy hanno riunito le loro famiglie diverse volte per cena.

Circa una volta al mese l'intero gruppo si riunisce per il pranzo. Tutti e quattro questi dipendenti di Stearns hanno uno stipendio che, coerentemente con le consuetudini dell'azienda, viene negoziato separatamente e segretamente con la direzione. Sebbene a ciascuno sia richiesto di effettuare il log-in regolarmente durante ogni giorno lavorativo, al momento dell'assunzione è stato detto loro che potevano lavorare dove volevano. Chiaramente, la flessibilità è uno dei plus di questi lavori. Quando i quattro si incontrano, spesso scherzano sui dirigenti e sui lavoratori che sono legati all'ufficio, definendoli "face timer" e se stessi come "free agent". Quando ai programmatori veniva chiesto di apportare una modifica importante al programma, spesso sviluppavano strumenti di programmazione chiamati macro che li avrebbero aiutati a svolgere il proprio lavoro in modo più efficiente. Queste macro hanno notevolmente migliorato la velocità con cui una modifica potrebbe essere scritta nei programmi.

Cy, in particolare, si è davvero divertito a smanettare con le macro. In un progetto recente, ad esempio, è diventato ossessionato dalla prospettiva di creare una scorciatoia che potesse fargli risparmiare un'enorme quantità di tempo. Una settimana dopo ha consegnato il suo codice e le sue note di rilascio all'azienda. Cy si è vantato con Tom di aver creato una nuova macro che gli aveva risparmiato otto ore di lavoro quella settimana. Tom era scettico sulla scorciatoia, ma dopo averla provata, ha scoperto che in realtà gli ha risparmiato anche molte ore.

Stearns ha un programma di suggerimenti per i dipendenti che premia i dipendenti per le innovazioni che fanno risparmiare denaro all'azienda. Il programma offre a un dipendente il cinque per cento dei risparmi generati dalla propria innovazione in un periodo di tre mesi. La società ha anche un piano di partecipazione agli utili. Tom e Cy ritenevano che la piccola quantità di denaro che sarebbe stata generata da una ricompensa aziendale non avrebbe compensato il tempo libero guadagnato utilizzando la loro nuova macro. Volevano il tempo per il tempo libero o per il lavoro di consulenza. Temevano anche che il loro gruppo potesse soffrire se la direzione fosse venuta a conoscenza dell'innovazione. Permetterebbe a tre persone di fare il lavoro di quattro, il che potrebbe significare che uno potrebbe perdere il lavoro. Quindi non hanno condiviso la loro macro innovativa con il management.

Sebbene Tom e Cy non avrebbero condiviso l'innovazione con il management, erano preoccupati di entrare in una fase di lavoro molto intenso e sapevano che tutti i membri della squadra sarebbero stati stressati dal pesante carico di lavoro. Hanno deciso di distribuire la macro agli altri membri del loro team e hanno fatto giurare loro di mantenere il segreto. Un giorno a pranzo, il team si è prefissato un livello di produzione che riteneva non avrebbe suscitato sospetti nella direzione. Sono passati diversi mesi e hanno usato parte del loro tempo extra per aumentare ulteriormente la qualità del loro lavoro. Ma ora avevano anche più tempo per perseguire i propri interessi personali.

Dave Regan, il manager interno del team di lavoro, venne a conoscenza dell'innovazione diverse settimane dopo la sua prima implementazione.

Si era chiesto perché il tempo di produzione fosse diminuito un po', mentre la qualità era aumentata, e ha avuto il suo primo sentore di risposta quando ha visto un'e-mail di Marge a Cy che lo ringraziava per averle risparmiato così tanto tempo con la sua "brillante mente". Non volendo mettere in imbarazzo il suo gruppo di dipendenti, il manager ha fatto capire a Tom che voleva sapere cosa stava succedendo, ma non è arrivato da nessuna parte. Non ha parlato al suo stesso manager dei suoi sospetti, ragionando sul fatto che poiché sia la qualità che la produttività erano aumentate, non aveva davvero bisogno di approfondire la questione. Dave ha appena appreso che Cy si è vantato del suo trucco con un membro di un altro team di lavoro virtuale dell'azienda. Improvvisamente, la situazione sembra essere andata fuori controllo. Dave ha deciso di portare Cy a pranzo. Durante il pasto, Dave ha chiesto a Cy di spiegare cosa stava succedendo. Cy gli ha parlato dell'innovazione, ma ha insistito che le azioni della squadra erano state giustificate per proteggersi. Dave sapeva che il suo stesso capo avrebbe presto saputo della situazione e che avrebbe cercato risposte, da lui.

DOMANDE

1. Quali caratteristiche di group thinking o group shifting si manifestano, se del caso, nel gruppo di lavoro?
2. Questo gruppo è una squadra? Perché?
3. Che compiti e che regole del gioco si sono dati i componenti della squadra?
4. Dave è stato un team leader efficace? Perché? Perché no?
5. Cosa dovrebbe fare Dave adesso?

È il caso di una squadra particolare, di una società fiscale americana, composta da 4 persone descritte dettagliatamente. Queste persone fanno delle scelte.

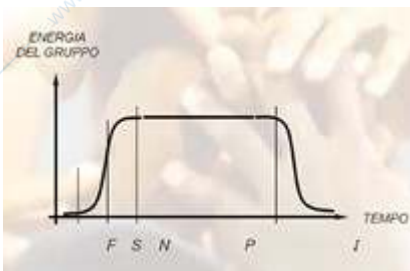
Domanda 1: nel gruppo di lavoro si manifesta inizialmente il Group Think in quanto tutto il gruppo si conforma alla scelta di mantenere il segreto. Questa scelta viene presa perché i membri si sentono minacciati dal taglio del personale e questo ha aumentato la coesione e l'identità di gruppo. Tuttavia, è venuta meno nel momento in cui il creatore si è vantato della scoperta con il membro di un altro team. Si riscontra anche il Group Shift nel pranzo tra Dave e Sy. Questo ha insistito sul fatto che le azioni della squadra siano giustificate dal fatto che il gruppo voleva proteggersi. Quindi Sy, non si assume le responsabilità ma si nasconde dietro l'intero gruppo.

Domanda 2: il gruppo è nato come un gruppo di lavoro virtuale, a distanza. Ci sono quindi delle difficoltà iniziali, strutturali. Nel tempo le dinamiche del gruppo hanno contribuito a farlo diventare una squadra. Dal punto di vista informale ci sono dei fattori che hanno reso il gruppo più coeso: lo scambio di mail, ci sono molti hobby in comune, una volta al mese si riuniscono per pranzo, la complicità e la condivisione di alcuni punti di vista sul lavoro a distanza. Dal punto di vista formale: c'è uno scambio continuo tra vari membri, il fatto che si siano riuniti e hanno deciso di non condividere questa innovazione, nascondere l'innovazione non è una mossa corretta ma nell'ottica di squadra è giustificata.

Domanda 3: la scoperta di Sy apre una crisi nel gruppo. Sy trova Tom con cui confrontarsi e decide di non condividere l'idea con Dave, il manager del gruppo. In quest'ottica vediamo una decisione presa dal responsabile seguita da Sy e dagli altri membri del gruppo. Si crea una sorta di sistema omertoso che limita la crescita aziendale per favorire i singoli membri del gruppo. I fenomeni principali sono quelli del conformismo e una polarizzazione di gruppo.

Domanda 4: Dave è stato un team leader efficace? Il giudizio va scisso tra Dave leader che si è comportato correttamente perché ha cercato di proteggere il gruppo. Ha indagato internamente prima di comunicare la questione, in quanto team leader si è assunto la responsabilità. Dave dipendente invece non ha una valutazione positiva perché ha nascosto un'innovazione che avrebbe comportato un risparmio che avrebbe giovato alla società.

VIDEOLEZIONE 2.1 "Le fasi della vita interna dei gruppi e le corrispondenti attività"



Come si può vedere il gruppo vive questa sua vita in una modalità che può essere riassunta con il termine "ciclo" che è espresso nell'immagine a sinistra. Il gruppo non raggiunge i suoi risultati automaticamente ma deve muoversi lungo un percorso che viene definito ciclo di vita. Possiamo rappresentarlo graficamente secondo questa teoria all'interno di due dimensioni, tempo ed energia del gruppo. L'energia può essere

osservata in base a 3 parametri: il primo è quanto le persone partecipano alla vita del gruppo, in secondo luogo quanto le persone collaborano tra di loro e in terzo luogo quanto il lavoro del gruppo produce alla fine un valore aggiunto, cioè un qualcosa che l'organizzazione utilizza in modo fruttuoso. La seconda dimensione è quella del tempo, queste attività che si svolgono e queste fasi hanno delle tempistiche che come vedremo sono diverse a seconda del tipo di fase.

- ☑ Gli atteggiamenti sono di cautela e di esitazione, ciascuno appare soprattutto preoccupato del proprio "spazio", fisico o mentale
- ☑ Tutti sono cortesi l'uno con l'altro, ma nessuno prende apertamente l'iniziativa
- ☑ I componenti del gruppo cercano di chiarire a se stessi e agli altri lo scopo della loro presenza, di identificare le risorse disponibili, di costruire un clima di fiducia
- ☑ E' il momento in cui ciascuno verifica quali comportamenti sono socialmente accettabili

La prima fase è la FORMAZIONE: tutto ciò che inizia ha un momento di formazione, è lo stato iniziale. Nella dinamica della vita del gruppo questo stato iniziale è caratterizzato dalla cautela, le persone che non si conoscono ancora si guardano seduti intorno al tavolo con circospezione, cercando di capire un po' come occuparsi un loro spazio sia fisico che mentale. È un momento di relazione formale in cui predomina la cortesia e in cui l'iniziativa è abbastanza scarsa, le persone tendono a stare "sulle loro". In terzo luogo, si cerca di chiarire agli altri qual è lo scopo della

propria presenza, autopresentazione. In quarto luogo, si cerca di capire nel contesto specifico del gruppo che tipo di comportamenti sono accettabili dal punto di vista sociale, tipicamente un approccio formale piuttosto che disinvolto, l'utilizzo del "tu" o del "lei",...

- ☑ I componenti del gruppo mostrano una certa resistenza a dare il proprio contributo al lavoro di gruppo, sono competitivi ed esprimono frequentemente il proprio dissenso
- ☑ Tutti cercano di capire ruoli e responsabilità di ciascuno dei partecipanti
- ☑ Si stabiliscono obiettivi e aspettative poco realistiche e ognuno appare soprattutto preoccupato del proprio ruolo nel gruppo e del lavoro che gli toccherà svolgere
- ☑ E' di solito in questo stadio che i componenti di un gruppo incontrano le maggiori difficoltà relazionali ed emotive

Come possiamo vedere, finito il momento della formazione inizia un secondo momento che è molto particolare. Infatti, l'originale letteratura parla di storming, cioè di tempesta. Noi l'abbiamo tradotta con il termine più leggero di CONFRONTO, ma si tratta di una fase piuttosto contrastata. Le persone dove essersi presentate iniziano a manifestare resistenza e dissenso, la loro personalità emerge in un modo non ancora costruttivo, anzi decisamente in un modo non costruttivo. Naturalmente le persone cercano di emergere a discapito l'uno dell'altro. Il ruolo della singola persona non è armonizzato in un tutto, è un ruolo che si definisce come

contrasto rispetto agli altri ruoli. C'è una certa preoccupazione nel definire gli obiettivi perché non si ha ancora chiara la percezione di quanto si possa contare l'uno sull'altro e sostanzialmente la difficoltà relazionale ed emotiva è visibile e l'atmosfera, che si può vedere dall'esterno, è piuttosto pesante e tesa, come può capitare di incontrare anche in occasioni di tipo sociale in cui le persone non sono sufficientemente familiari l'una all'altra. Questo stadio è complesso e contrastato. Però prelude ad un terzo stadio che è un po' di ricomposizione.

- ☑ L'atmosfera è caratterizzata dalla accettazione e dalla cooperazione, con frequenti riferimenti agli obiettivi che il gruppo si è dato, per superare i conflitti
- ☑ Gradualmente, tutti prendono coscienza delle dinamiche che si stanno svolgendo all'interno del gruppo, le accettano e ne prendono responsabilità
- ☑ Il senso di coesione prende il sopravvento sulle spinte centrifughe, si applicano regole di comportamento stabilite di comune accordo, e si adottano procedure condivise per risolvere i problemi, per prendere le decisioni e per pianificare le azioni
- ☑ Le manifestazioni esplicite di consenso vengono pubblicamente riconosciute, lodate e stimolate

Nello stadio di STRUTTURAZIONE, come deriva dalla parola inglese norming, ci si danno delle regole è più che uno stadio burocratico però: darsi delle regole in un gruppo di lavoro significa come raggiungere gli obiettivi e come interagire in un modo che possa portare un risultato positivo. In primo luogo, da questo momento in poi prevale un'atmosfera di accettazione e cooperazione, si accettano le regole del gioco e ci si concentra sugli obiettivi per superare i conflitti che hanno caratterizzato la fase precedente. I conflitti vengono lasciati alle spalle, magari non

definitivamente ma prevalentemente. In secondo luogo, le persone cominciano a guardare cosa succede, non tanto a se stessi ma nelle situazioni all'interno del gruppo (chi punta a cosa, quali contributi vengono dati dai diversi partecipanti) ne prendono atto e diventa un elemento di supporto al lavoro individuale. In terzo luogo, le regole e le procedure supportano l'atteggiamento di coesione. Quindi, la regola viene creata dall'interno e viene creata per costruire e in atmosfera di coesione e allo stesso tempo cementa questa coesione. Inoltre, si tende a riconoscere e favorire l'espressione di consenso, cioè l'espressione di coloro che esprimono pareri e osservazioni positive rispetto al lavoro del gruppo. In questa fase si pongono le basi per la fase centrale che è quella di prestazione.

- ☑ Con sistemi di relazione efficaci e procedure di lavoro efficienti, i componenti del gruppo possono realizzare in modo concorde le attività che hanno deciso e programmato
- ☑ Si è creato un evidente spirito di squadra, che può essere percepito ed apprezzato sia dai componenti del gruppo, sia dal resto dell'organizzazione
- ☑ Il gruppo si mette in gioco senza ansie per la propria unità interna, ormai collaudata, e per la propria immagine verso l'esterno, ormai definita
- ☑ Il gruppo è ora in grado di svolgere il lavoro necessario a raggiungere gli obiettivi prefissati

La PRESTAZIONE è la fase di performing, che tutti noi sappiamo essere la preoccupazione principale di un'organizzazione nei confronti sia degli individui che dei gruppi di lavoro. Va detto in primo luogo che la fase di prestazione in termine di espressione le persone possono finalmente dedicarsi interamente alla costruzione del percorso ed al raggiungimento dell'obiettivo grazie a ciò che è stato consolidato nelle fasi precedenti. Quindi, sulla base di un sistema di regole, sulla base di conflitti che sono stati superati e sulla base di un'accettazione reciproca dei

diversi luoghi all'interno del gruppo. Si può vedere questo spirito di squadra che è anche una sensazione che si può apprezzare dall'esterno, si vede negli atteggiamenti, nei comportamenti, nel linguaggio, nelle modalità con cui ci si relazione, ... Naturalmente questo consente al gruppo di cimentarsi, di mettersi in gioco, di accettare le sfide con una modalità che è decisamente serena perché sanno che possono contare su un'unità interna ormai collaudata ed acquisita da parte di

tutti. Parliamo quindi del lavoro che deve essere svolto, le premesse sono state compiute, adesso è tempo di raggiungere gli obiettivi.

- ☑ Ora la principale preoccupazione riguarda le possibili reazioni ai risultati prodotti dal gruppo, da parte dei diversi tipi di interlocutori: lo sponsor, i colleghi, i clienti interni ed esterni, ecc.
- ☑ L'attenzione di tutti si concentra sui processi di influenzamento, negoziazione e networking, nell'intento di assicurare il massimo sostegno alla fase di attuazione e monitoraggio dei risultati
- ☑ Se i quattro Stadi precedenti sono stati superati con successo, il gruppo dispone ora della energia emozionale necessaria per far fronte all'incertezza, e di solide argomentazioni professionali per "vendere" con successo le proprie proposte

Naturalmente tutte le esperienze umane hanno poi una loro conclusione e si sarebbe tentati di pensare che questa sia la fase dell'atterraggio. Non è una fase trascurabile, è importante anche questa perché è la fase in cui il gruppo si guarda intorno, guarda all'organizzazione e comincia a preoccuparsi di come l'organizzazione assimerà, accetterà, svilupperà e farà proprio il lavoro del gruppo. Naturalmente questo significa che l'attenzione particolare di tutti i membri del gruppo e del suo leader o dei suoi leader, qualora ne fosse stato nominato più

di uno, è quella di fare networking, ovvero di influenzare positivamente gli altri membri esterni al gruppo per far sì che la conclusione del lavoro di gruppo serva all'organizzazione e per servire all'organizzazione quest'ultima deve accettarla ed apprezzarla. A questo punto diciamo che la gestione dell'incertezza inevitabile di un processo di vendita di un'idea all'interno dell'organizzazione viene superata grazie alla maturazione equilibrata, positiva e progressiva delle fasi precedenti.

Commenti finali

- ☑ Ogni Stadio deve essere esaurito, prima che il gruppo possa efficacemente svolgere le attività che lo attendono nello Stadio successivo
- ☑ Se uno Stadio non viene impostato correttamente, è facile che il gruppo ricada in uno degli Stadi precedenti, in funzione delle dinamiche che si sono sviluppate tra i suoi componenti



Il compito più importante di ogni componente del gruppo (e in particolare del suo leader) è aiutare il gruppo a muoversi attraverso gli Stadi del proprio ciclo di vita, responsabilizzando se stesso e gli altri a creare valore per i "clienti" del gruppo.

- ☑ Tutti gli Stadi sono sempre presenti, anche se col tempo la durata del Forming e del Norming può essere molto ridotta (es: una semplice stretta di mano; un richiamo alle regole di base)
- ☑ Quando si assegna una scadenza ad un gruppo di lavoro spesso si tiene conto del solo Stadio di Performing e non degli Stadi precedenti e successivi. In realtà, la partenza di un gruppo (così come il decollo di un aereo) e l'integrazione dei risultati del suo lavoro con il resto dell'organizzazione (così come l'atterraggio dell'aereo) costituiscono gli Stadi più delicati e rischiosi

Per condurre correttamente un gruppo:

1. Bisogna calcolare a priori le tempistiche dei diversi stadi per organizzarsi di conseguenza
2. Occorre tenere presente l'esigenza di svolgere e concludere correttamente ogni stadio prima di passare al successivo
3. Occorre accelerare il più possibile gli stadi iniziali per entrare rapidamente in quello produttivo

VIDEOLEZIONE 2.2 "Proprietà dei gruppi: capire e controllare le variabili"

In primo luogo andiamo quindi a capire, a spiegare quali sono le proprietà dei gruppi di lavoro. C'è un pregiudizio: si pensa che siano masse disorganizzate perché c'è un vissuto o una letteratura che ritiene che il gruppo di lavoro non abbia di per sé una disciplina. In realtà ci sono delle proprietà che vengono precisamente definite dalla letteratura e che vengono comprovate dalla pratica che spiegano il comportamento dei componenti dei gruppi di lavoro e quindi la dinamica che i gruppi seguono. Alcuni di questi elementi sono i ruoli, le norme, lo status, le dimensioni, la coesione e la diversità. Sono tutti elementi che andiamo ad approfondire.

IL RUOLO: È importante da molti punti di vista, anche quando si tratta della vita di una persona all'interno di un'organizzazione, il ruolo sia per i gruppi che per le persone viene definito come degli schemi di comportamenti che vengono assegnati a delle posizioni all'interno di una realtà sociale ed organizzativa. Comportamenti quindi attesi dall'organizzazione. Gli altri si attendono dei comportamenti nei nostri confronti e naturalmente anche noi abbiamo delle nostre attese che diventano delle percezioni di ruolo. Naturalmente le aspettative che noi abbiamo hanno come riscontro anche aspettative altrui, dell'organizzazione nei nostri confronti. Pertanto, il ruolo all'interno di un gruppo si muove sulla linea e sull'indirizzo del contratto psicologico che disciplina le aspettative reciproche tra organizzazione e persona. Definendo queste specifiche aspettative non le disciplina in modo formale ma raccoglie ciò che l'organizzazione si aspetta dalla persona e viceversa. Un esempio è lo sviluppo professionale che può essere un'aspettativa della persona o della lealtà nei confronti dell'organizzazione che è una delle aspettative dell'organizzazione nei confronti del singolo. Tutto questo viene definito all'interno di questo contratto psicologico che definisce le reciproche aspettative. Naturalmente se queste sono disallineate possono generarsi dei conflitti, la cui gravità è collegata al livello di disallineamento. Il gioco del ruolo dei gruppi all'interno dell'organizzazione è sostanzialmente ispirato a questo elemento delle aspettative che ogni persona ha all'interno del gruppo in cui lavora e che le altre persone e componenti del gruppo hanno nei confronti di ognuno dei componenti.

Occorre poi passare all'argomento delle **NORME** del gruppo perché ogni realtà organizzata opera secondo un sistema di regole che vengono definite. Diventano cioè degli standard accettabili e condivisi che indirizzano il comportamento in modo legato alle specifiche circostanze. Quindi ispirano il comportamento di fronte alle diverse circostanze. Naturalmente influenzano i comportamenti e possono influenzarli anche con una varietà di circostanze che vengono elencate e definite in modo tale che il sistema delle norme sia completo ed utilizzabile in tutte le situazioni. È chiaro che il tema in questo senso include anche l'atteggiamento che ogni singola persona ha nei confronti del gruppo, prima ancora di voler essere indirizzato dal gruppo ogni singola persona desidera che il gruppo la accetti. Pertanto, questo sforzo di accettazione può indurre le persone a modificare dei comportamenti che a loro verrebbero naturali proprio per questo bisogno di accettazione. Le norme in una certa misura hanno un valore organizzativo, sociale ed interpersonale. Uno degli elementi che risultano poi più rilevanti all'interno del gruppo sono sostanzialmente dei comportamenti che portano a ricercare ed ottenere il consenso del gruppo stesso. Il consenso è più dell'accettazione, è un'approvazione. Questa ricerca del consenso può avere anche un lato meno favorevole all'assunzione di una responsabilità personale e quindi ultimamente anche meno efficace che è il comportamento del conformismo. Solomon Asch ha studiato questa dinamica e ha guidato tutti gli studiosi successivi ponendo in evidenza questo fenomeno come un'area di attenzione che bisogna avere quando si compongono e si sviluppano i gruppi di lavoro. C'è però un'ulteriore evoluzione di questa teoria che focalizza il conformismo, il conformarsi a determinati comportamenti soprattutto se questi sono in linea con le pressioni di

alcuni gruppi all'interno del gruppo, cioè i gruppi delle persone di riferimento. Queste persone finiscono per essere più influenti rispetto agli altri membri.

La terza dimensione è lo STATUS all'interno del gruppo. A questa parola spesso associamo un concetto negativo, gli associamo la parola symbol quindi come le persone amano apparire e per questo si dotano di symbol, di status come bei vestiti e belle auto. In realtà lo status è un concetto neutro, sostanzialmente lo status, che è un rango assegnato naturalmente o forzatamente a qualcuno all'interno della società, è caratteristico delle organizzazioni sociali o delle realtà organizzate. Esiste una teoria che definisce quali sono le caratteristiche dello status e stabilisce che queste caratteristiche dipendono da 3 fattori:

- Il potere che esercita sugli altri; è un fattore di azione
- L'aspetto che definisce il prodotto che viene generato da una persona dotata di status, quindi la capacità di sollecitare e generare risultati migliori per l'organizzazione
- Fa riferimento alle caratteristiche personali di un individuo ed è quello a cui normalmente noi riconduciamo le nostre considerazioni sullo status e anche quell'alone non positivo che attribuiamo alla parola

Quello che a noi interessa sono gli effetti dello status all'interno dei gruppi. Quello che è stato notato è che le persone con un elevato status tendono più facilmente a derogare dalle regole che sono state definite all'interno del gruppo e quindi le persone con status tendono a parlare molto più frequentemente, a coprire la voce degli altri e in qualche misura ad imporre le loro idee (dando ordini, interrompendo, comportandosi in modo coerente a questa percezione di status). È importante però realizzare che lo status ed il suo esercizio possano creare degli squilibri e generare scontentezze perché gli altri membri del gruppo potrebbero non sentirsi sufficientemente valorizzati e quindi potrebbero dare un contributo inferiore alle aspettative e alle loro potenzialità. Il termine status e la sua realtà hanno una possibilità di irradiazione sugli altri, quindi, all'interno dei gruppi con una certa frequenza questa posizione di privilegio si irradia anche alle persone che sono più vicine a coloro che sono in possesso di questo status. Questo spiega certi comportamenti frequenti all'interno di un'organizzazione, cioè comportamenti molto di avvicinamento anche sociale alle persone in possesso di status per riceverne un beneficio indiretto in forma di irradiazione e di contagio.

Una dimensione ulteriore dei gruppi è quella che si riferisce all'AMPIEZZA del gruppo, alla quantità di persone all'interno del gruppo. È particolarmente rilevante perché si nota con facilità che gruppi numericamente ridotti riescono a lavorare con più efficienza. Così come è stato studiato recentemente il fenomeno del disingaggio (social loafing), è una sorta di inerzia sociale, cioè che determina i comportamenti di alcuni che all'interno di gruppi più ampi si fanno trascinare dal gruppo stesso abdicando in parte alla loro responsabilità. La dimensione ampia incoraggia questo fenomeno ed in un certo senso il social loafing è come se contraddicesse l'idea che il gruppo conduce ad avere risultati migliori dello sforzo del singolo individuo all'interno dell'organizzazione.

Un'altra dimensione è quella COESIONE, o viceversa diversità, all'interno del gruppo perché il gruppo va guardato partendo dalle singole componenti e quindi i gruppi possono essere distinti tra loro anche in ragione della coesione che i membri del gruppo manifestano nel concorrere insieme e congiuntamente verso il risultato definito dal gruppo. Occorre anche comprendere e fotografare e leggere il grado di diversità che esiste tra i singoli, soprattutto all'inizio della vita di un gruppo forti diversità hanno la possibilità di generare anche dei conflitti in ragione di una necessità di prendersi l'un l'altro le misure e di acquisire linguaggi comuni. Si preferirebbe, quindi, un gruppo con una certa omogeneità interna. La diversità potrebbe generare la percezione dell'esistenza di

confini di tipo culturale, di personalità o di classe sociale che alla fine portino a spaccare il gruppo in sottogruppi, fenomeno questo che non favorisce il raggiungimento efficace degli obiettivi del gruppo.

Conclusioni

- ☑ La natura del gruppo induce spontaneamente a guardare al fenomeno gruppo come un elemento indistinto e poco analizzabile
- ☑ In realtà ad uno sguardo più attento si possono identificare una serie di caratteristiche o proprietà che portano a leggere le dinamiche dei gruppi come fenomeni chiari e interpretabili
- ☑ L'interpretazione di questi fenomeni induce una maggiore capacità di lettura e di guida dei gruppi stessi all'interno dell'organizzazione

Risposta corretta:

l'imposizione delle regole dall'esterno al gruppo è irrealistica, così come il tentativo di comprendere le dinamiche partendo da osservazioni random; occorre conoscere bene i fattori chiave e leggere in questo modo le dinamiche.

VIDEOLEZIONE 2.3 "Decision making: come condurre i gruppi appropriate"

- ☑ Visto che due teste sono meglio di una, oggi molte decisioni all'interno delle organizzazioni sono prese da gruppi, squadre o comitati

Va ricordato però che non è dato per scontato che la decisione di gruppo sia efficace ma l'efficacia dipende da alcuni fattori:

- ☑ I gruppi generano informazioni e conoscenze più complete
- ☑ le decisioni di gruppo richiedono tempo perché di norma il gruppo è più lento nell'individuare una soluzione
- ☑ le decisioni di un gruppo sono in genere più accurate di quelle di una persona media all'interno del gruppo

Iniziamo a capire delle possibili conseguenze negative che le decisioni prese in gruppo possono avere: esistono due fenomeni che possiamo qualificare come svantaggi.

- ☑ Il primo fenomeno, che prende il nome di group-think, è legato alle norme, dove la pressione a conformarsi compromette la capacità del gruppo di valutare criticamente le opinioni impopolari
- ☑ Il secondo fenomeno è detto groupshift e descrive il modo in cui i membri del gruppo tendono ad esagerare le loro posizioni iniziali nella discussione delle diverse opzioni possibili per arrivare alla soluzione

Groupthink

- ☑ Il bisogno di consenso e di coesione nel gruppo prevale sull'importanza di prendere la decisione corretta e di attivare un processo decisionale efficace
- ☑ Caratteristica delle decisioni prodotte in regime di groupthink:
 - ☑ propensione al rischio (risk shift)
 - ☑ pressione al conformismo
 - ☑ illusione di invulnerabilità del gruppo
- ☑ Si verifica soprattutto quando il gruppo ha forte identità o si sente minacciato, e i membri vogliono proteggerlo

Ci si sente protetti e sereni dal gruppo e quindi aumenta la propensione al rischio. C'è poi una forte pressione al conformismo e quindi le persone più influenti guidano gli altri che rinunciano allo spirito critico. Si manifesta poi la percezione di invulnerabilità.

Groupshift

- Da un certo punto di vista il groupshift è uno sviluppo forzato del groupthink, che spinge il gruppo a decisioni non responsabili
- Le persone conservative diventano più caute e le più intraprendenti prendono il sopravvento, generando un risultato finale esagerato
- In caso di norme decisionali deboli, i membri del gruppo prendono progressivamente maggiore familiarità e coraggio nella discussione ed arrivano a decisioni finali particolarmente coraggiose o rischiose
- Il fenomeno è favorito dalla percezione dei singoli membri di non essere responsabili individualmente del risultato, portandoli così a "nascondersi" dietro le decisioni di gruppo

È una spinta ulteriore verso la deresponsabilizzazione perché ad un certo punto le persone più caute lasciano il passo a quelle più intraprendenti che poi esagerano. Se poi le norme che ci si sono date non sono particolarmente forti in questa scarsità di punti di riferimento normativi e procedurali è più facile che venga coltivato il terreno dell'esagerazione. Le cause e conseguenza insieme di questo è che una parte maggioritaria delle persone tendono a considerarsi non responsabili.

Group think e group shift sono due patologie del processo decisionale ma come patologie hanno anche delle indicazioni per guarirle e reindirizzare il gruppo verso una dinamica più coerente.

- ☑ **Contenere le dimensioni delle squadre:** quando si raggiunge un numero elevato di membri (10 e oltre) le persone si lasciano intimidire e prendono meno responsabilità
- ☑ **I team leader dovrebbero stimolare le opinioni dei membri ed evitare di esprimere le loro**
- ☑ **Un 'avvocato del diavolo' può servire a discutere le opinioni della maggioranza**
- ☑ **Usare esercizi che stimolino il senso critico e favoriscano la creatività (es. brainstorming)**

Brainstorming

Coinvolge un gruppo di persone (dai 5 ai 10) che si siedono attorno ad un tavolo per produrre idee in forma di libera associazione: il focus è sulla generazione e non sulla valutazione delle idee prodotte

Le fasi sono:

- ✓ definizione del problema
- ✓ definizione delle regole del brainstorming
- ✓ raccolta delle idee
- ✓ discussione collettiva
- ✓ selezione delle proposte più valide

Brainstorming = tempesta del pensiero

Si definisce il problema ovvero ciò che andiamo ad esaminare per trovare una soluzione, poi delle regole da rispettare e poi si raccolgono le idee che è il cuore delle attività e più sono le idee meglio è. Bisogna discutere le idee e non la persona. La discussione delle idee le spersonalizza. Al termine vengono selezionate le proposte più valide.

Conclusioni

- ✓ I gruppi hanno all'interno una potenzialità di presa di decisioni superiore a quella che caratterizza il singolo individuo
- ✓ Le dinamiche e le regole di funzionamento del gruppo portano in qualche caso a deviazioni rispetto alla presa di decisioni corrette, che vanno capite ed interpretate
- ✓ Alcuni accorgimenti generali e soprattutto la guida del leader possono rendere fruttuose le decisioni e prevenire o correggere le problematiche

La risposta giusta: le decisioni di gruppo sono comunque migliori delle decisioni individuali, perché più approfondite e più ricche dal punto di vista dei contributi.

Mentre il gruppo non induce spontaneamente una responsabilizzazione dell'individuo nel processo di presa di decisione, e non è vero che il ruolo del leader è irrilevante rispetto ai processi di decisione di gruppo

VIDEOLEZIONE 2.4 “Tipi di squadra e gestione delle squadre: costruire l’efficacia”

Partiamo dalla differenza tra gruppi e squadre: un gruppo di lavoro ha due obiettivi per cui si riunisce:

- ✓ **condividere informazioni e prendere decisioni**
- ✓ **aiutare ciascun membro ad avere un buon rendimento nella sua area di competenza**

Viceversa, le squadre consentono di raggiungere risultati più elevati del gruppo perché la modalità con cui si organizzano consente di raggiungere un risultato che è molto superiore alla pura sommatoria dei risultati individuali, questo caratterizza una squadra.

La squadra è uno strumento molto efficace e ha una ampia varietà di risultati che può raggiungere e quindi può avere diverse finalizzazioni (dalla creazione prodotti all’erogazione di servizi, al coordinamento dei progetti, ...), è quindi uno strumento molto potente. In passato non era così perché

- ✓ **In passato le squadre erano piccole, monofunzionali, con incontri periodici su miglioramento qualità, efficienza e ambiente lavorativo**
- ✓ **Queste squadre hanno raramente l’autorità per realizzare unilateralmente il risultato delle loro riflessioni e analisi**

Per questo l’esito del loro lavoro era limitato mentre oggi le squadre hanno molto più valore.

Continuando quindi ad esaminare le diverse tipologie di squadra occorre dire che, per esempio, una tipica squadra è una squadra di problem solving.

- ✓ **Le squadre di problem-solving esprimono soltanto suggerimenti, ed in qualche caso realizzano anche le situazioni che elaborano e sono direttamente responsabili dei risultati**

Analizza una situazione problematica, identifica ed elabora soluzioni e realizza spesso anche il risultato connesso alla soluzione elaborata.

- ✓ **Le squadre di lavoro autogestite sono gruppi (10/15 componenti) che svolgono compiti interdipendenti, assumendo come gruppo molte delle responsabilità proprie dei supervisor**

Queste squadre non possono essere composte da più di 10/15 persone e svolgono compiti autonomi e quindi sono seguite da specifici supervisor ma generano dei risultati in modo quasi indipendente dal resto dell’organizzazione.

Naturalmente esistono anche squadre plurifunzionali

- ✓ **Le squadre plurifunzionali sono costituite da impiegati dello stesso livello, ma di aree di lavoro diverse, che si riuniscono per svolgere un compito**

Dando così un contributo all'interfunzionalità delle organizzazioni, fattore che è sempre più importante nel mondo odierno.

Parlando di tipi di squadra occorre dire che non sono tutti uguali i compiti che le squadre svolgono e naturalmente quando questi diventano più complessi occorre un coordinamento tra le diverse squadre e quindi in molte organizzazioni si organizzano questi sistemi multisquadra che vedono un livello di coordinamento più alto delle singole squadre per consentire che le diverse squadre si muovano, seppur indipendentemente, ma in una logica di coordinamento complessivo a livello totale dell'organizzazione.

Non tutte le squadre sono ugualmente efficaci perché occorre tenere presente i fattori di efficacia di una squadra che sono 4:

- **Risorse adeguate.** La scarsità di risorse interne o esterne riduce direttamente la capacità di raggiungere i suoi scopi.

Si intende l'adeguatezza quali/quantitativa quindi il numero delle persone e anche la loro complementarietà.

- **Leadership e struttura.** Qualcuno deve assegnare i ruoli e assicurarsi che il carico di lavoro sia suddiviso tra tutti i membri.

È la capacità di una persona o di più di una persona di coordinare altre persone al fine di raggiungere efficacemente gli obiettivi più propri e specifici della squadra.

- **Clima di fiducia.** La fiducia reciproca facilita la cooperazione, riduce la necessità di controllo reciproco e porta ad affidarsi l'uno all'altro.

È un elemento più imponderabile ed apparentemente più sofisticato che è il tipo di clima di fiducia che si genera in una squadra. È più facile che persone che si fidano l'una dell'altra cooperino in modo positivo ed efficace al raggiungimento degli obiettivi della squadra.

- **Sistemi di valutazione delle prestazioni e di ricompensa.** Il tradizionale sistema di valutazione e incentivazione individuale va adattato alla squadra.

Per concludere, occorre chiarire su quali parametri e con quali criteri le persone vengono valutate quindi definire specifici sistemi di valutazione che caratterizzino i risultati della squadra e dei singoli componenti della squadra.

Occorre prestare una certa attenzione alla composizione delle squadre perché, essendo le squadre un insieme di persone diverse, la scelta di queste persone ha una certa influenza sul risultato della squadra e sulle modalità di funzionamento e quindi occorre in primo luogo tenere conto di:

- **Capacità dei componenti.** Conoscenze, abilità e capacità individuali

La squadra non nasconde le capacità delle persone, le valorizza ma affinché le valorizzi occorre che non ci siano doppioni o carenze.

- **Personalità dei componenti.** Alcune dimensioni di personalità individuale, diagnosticate in diversi modi.

È necessaria la complementarità, le persone devono essere in armonia per aiutarsi l'un l'altro ed essere efficaci nei loro scambi.

- **Assegnazione dei ruoli.** I componenti dovrebbero essere scelti per fare in modo che tutti i ruoli siano coperti.

Anche un aspetto più strutturale va curato con attenzione.

- **Diversità dei componenti.** Variabili come l'età o la data di ingresso nel gruppo possono aiutare a prevedere il turnover, più probabile tra i più esperti.

Non devono essere schiacciate su personalità e capacità omogenee ma devono presentare una varietà di risorse.

Il dibattito sulla natura degli esseri umani sul loro essere (o meno) giocatori di squadra è eterno. Noi possiamo con grande semplicità dire che non necessariamente una persona messa all'interno di una squadra esprime per definizione dei comportamenti di squadra. Allora in primo luogo questo aspetto va tenuto presente perché magari un buon talento può dare il suo meglio se svolge dei compiti a livello individuale, altre persone sono più collaborative. Allora occorre intervenire nei processi di selezione facendo in modo che quando si crea una squadra si valuti prima dell'acquisizione di una risorsa se questa ha disponibilità al lavoro di squadra ma naturalmente anche un meccanismo di formazione, di diffusione all'interno della squadra, soprattutto verso certe persone, di caratteristiche e di interessi che siano favorevoli al lavoro di squadra. Quindi, in altri termini le persone possono essere scelte ma possono essere anche facilitate ed aiutate per essere giocatori di squadra in modo tale che siano messe all'interno di una situazione dove diano un contributo.

Conclusioni

- ✓ Le squadre efficaci tendono ad avere delle caratteristiche comuni ed includono persone con qualità complementari e funzionali
- ✓ Per costruire squadre efficaci bisogna limitare il numero dei componenti e chiarire bene lo scopo
- ✓ Le squadre efficaci si basano su un sistema di obiettivi comuni e condividono modalità ed approcci allo scopo finale

La risposta giusta è che bisogna curare con attenzione i diversi fattori di successo, per consentire alle squadre di essere vincenti.

La composizione spontanea attraverso le similarità e le complementarità non garantisce assolutamente un buon risultato, e lo sviluppo e l'espressione delle caratteristiche individuali di eccellenza per sé non si trasforma in successo di squadra.

VIDEOLEZIONE 2.5 "Squadre individuali e trasformazione degli individui"

☑ **Sono composti da colleghi che sono geograficamente e organizzativamente distribuiti, che si riuniscono grazie ai sistemi di comunicazione ed alle infrastrutture informatiche per svolgere un'attività organizzativa**

- "Gruppi di persone con uno scopo comune che svolgono compiti interdipendenti in luoghi e tempi diversi, utilizzando la tecnologia per comunicare molto più di quanto non utilizzino incontri faccia a faccia" (Afflerbach, 2020)

Non stiamo dicendo che si incontrano solo virtualmente ma stiamo dicendo che l'intensità dell'interazione attraverso le tecnologie è superiore a quella in presenza. Siamo nel 2020.

- "A differenza dei team convenzionali, un team virtuale lavora attraverso lo spazio, il tempo e i confini organizzativi con collegamenti rafforzati da reti di tecnologia della comunicazione" (Lipnack, and Stamps, 1997)

Nel 1997 i gruppi virtuali sono visti come una forte enfasi di intensificazione dell'interazione, diversamente da quello che siamo portanti a pensare in maniera istintiva.

☑ **Elemento essenziale è la possibilità di cooperare velocemente, flessibilmente ed efficacemente nonostante le barriere geografiche ed organizzative**

Vediamo altre definizioni:

Un gruppo virtuale (Friedrich, 2017) è:

- ☑ distribuito su diversi fusi orari
- ☑ abilitato dalle tecnologie di comunicazione
- ☑ spinto da uno scopo comune
- ☑ coinvolto in un sistema organizzativo geograficamente disperso
- ☑ lavora con processi e strumenti di comunicazione condivisi

Guardiamo meglio le tipologie dei gruppi virtuali:

- ☑ **Squadre in rete (network teams)** sono gruppi stabilmente in rete
- ☑ **Gruppi di sviluppo di progetti o di prodotti**
- ☑ **Squadre di lavoro o di produzione** stabilmente svolgono il loro lavoro all'interno dei sistemi di comunicazione.

✓ Squadre di servizio

✓ Squadre di management

✓ Squadre d'azione (action teams)

squadre che intervengono periodicamente su argomenti e problemi.

C'è una certa sovrapposizione tra questi gruppi, la letteratura li isola per connotarli più precisamente rispetto ad alcune caratteristiche di base che non abbiamo il tempo di approfondire.

Tecnologie a supporto dei gruppi virtuali

✓ Email

✓ Instant Messaging

✓ Videoconferenza

✓ VPN (Virtual Private Network)

✓ Wikis, groupware: software che consentono agli utenti di condividere web link e di creare documenti condivisi in modo collaborativo

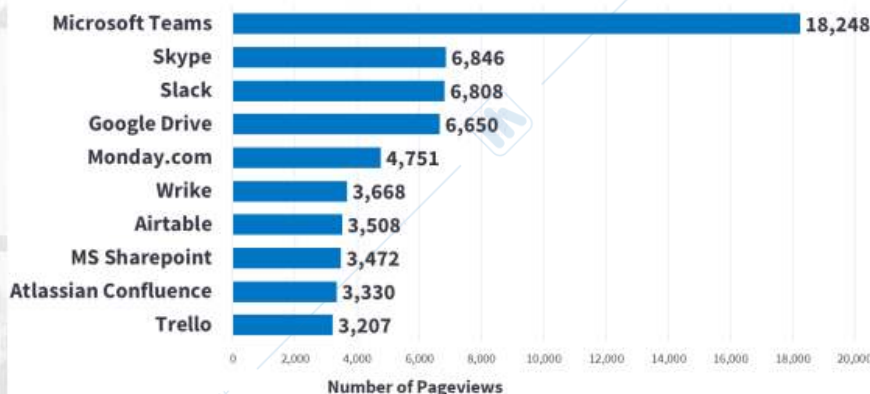
✓ Sistemi di Knowledge Sharing

✓ Social network, anche intra organizzativi (esempio Facebook for job)

Sono tante tipologie, variegata ognuna con scopi precisi.

Esempi di tecnologie a supporto della collaborazione virtuale

Top 10 Collaboration Tools on TrustRadius
Jan 1st – May 27th 2020



Elementi di complessità dei gruppi virtuali

- ✓ Differenza di fusi orari
- ✓ Potenziali problemi di sicurezza dei dati
- ✓ Le comunicazioni attraverso la tecnologia potrebbero non comprendere tutte le sfumature di una relazione in persona
- ✓ La fiducia reciproca potrebbe nascere più lentamente rispetto ai gruppi reali
- ✓ Potrebbero insorgere ostacoli di linguaggi e culture

Rivediamo il modello di Tuckman e le sue 5 fasi applicate ai gruppi virtuali:

Gruppi virtuali e modello di Tuckman: specificità

- ✓ Fatica nella fase di **Forming** per mancanza di relazioni informali in presenza
- ✓ Potenziali incomprensioni nella fase di **Storming** possono accentuare i conflitti
- ✓ Potenziali difficoltà nella fase di **Norming** relative alle regole di comunicazione all'interno dei network supportati dalla tecnologia
- ✓ Complessità nella fase di **Performing** relative alla pressione delle priorità organizzative locali ed ai fenomeni, accentuati, di *free riding* e *social loafing* causati dalla distanza

Management nelle organizzazioni virtuali

- ✓ Il modello del “comando e controllo” basato sul contatto diretto non è più realizzabile
- ✓ Le tecnologie IT possono fornire un supporto per il monitoraggio delle attività in remoto...
- ✓ ...ma occorre valutare con cura le ricadute sul clima organizzativo e sulla motivazione dei dipendenti
- ✓ Il lavoro è maggiormente impostato sul gruppo, e la valutazione del contributo individuale più complessa

Conclusioni

- ✓ I gruppi virtuali sono inevitabili in un momento storico in cui la dispersione geografica e organizzativa è un elemento costante in molte organizzazioni
- ✓ I gruppi virtuali seguono dinamiche simili ai gruppi in presenza, ma hanno anche alcune caratteristiche e strumentazioni proprie
- ✓ La collaborazione e la leadership nei gruppi virtuali presentano specificità e peculiarità, ma sono favorite da un intelligente uso delle tecnologie digitali di supporto

VIDEOLEZIONE 2.6 "Ruoli e caratteristiche dei componenti delle squadre"

I ruoli nel gruppo: gli studi di Belbin

- ✓ Il prof. Meredith Belbin dell'Università di Cambridge ha studiato negli anni '70 l'efficacia dei team:
 - L'abilità o eccellenza individuale dei membri di un team non è un fattore predittivo dei risultati del team
 - E' il comportamento dei singoli membri che contribuisce a migliorare o peggiorare l'efficacia di un team
 - Sono nove i comportamenti prevedibili o "ruoli nel team"
- ✓ Con un attento bilanciamento delle abilità tecniche e di modelli di comportamento ottimali, è possibile selezionare team con un più alto livello di successo prevedibile

Andiamo a vedere cosa troviamo nel 1981 con i contributi di Belbin:

- ✓ Cos'è un ruolo nel gruppo? La tendenza a comportarsi, contribuire e interagire con gli altri in un particolare modo quando si lavora in un team

Non assume che una persona sia sempre così, assume che una persona, quando si lavora in squadra, adotti specifici atteggiamenti. Ne identifica 9, precisando che così come gli individui hanno diverse personalità anche gli individui all'interno della squadra esercitano il loro ruolo seguendo 9 diversi indirizzi e specifica ulteriormente che sono 3 le categorie in cui vengono raggruppati:

- Ruoli naturali o preferiti
- Ruoli che si possono assumere
- Ruoli che probabilmente dovrebbero essere evitati

Nei gruppi studiati si rileva:

- ✔ Bassa capacità di giudizio ("low critical thinking") = team inefficiente
- ✔ Bisogno di creatività (PL)
- ✔ Bisogno di organizzazione (IMP, CF)
- ✔ Bisogno di un punto di vista esterno (RI)
- ✔ Bisogno di velocità (SH)
- ✔ Bisogno di trattare le controversie (TW)
- ✔ Bisogno di conoscenze specialistiche approfondite (SP)

I ruoli di Belbin: i 'thinker'

PLANT:

- ✔ forti, individualisti, generalmente generano nuove proposte e risolvono problemi complessi.
- ✔ Dimostrano immaginazione e conoscenze; possono ignorare dettagli pratici e protocollo.

MONITOR EVALUATOR:

- ✔ sobri, prudenti, sono analizzatori di problemi, e valutatori di idee e proposte.
- ✔ Hanno giudizio, ostinazione, ma per converso mancanza d'ispirazione o capacità di motivare gli altri.

SPECIALIST:

- ✔ hanno conoscenze approfondite, risolutezza, spirito d'iniziativa.
- ✔ Sono noti per capacità di approfondimento ed affidabilità, ma rischiano limitatezza di visione a causa della conoscenza specialistica.

I ruoli di Belbin: gli 'action'

SHAPER:

- ✔ energici, espansivi, dinamici, buoni manager perché producono azione sotto pressione.
- ✔ Dimostrano spirito d'iniziativa e prontezza a sfidare l'inerzia, ma si lasciano provocare facilmente, rischiano di irritarsi ed essere impazienti.

IMPLEMENTER:

- ✔ ben organizzati, routinari e disciplinati, dotati di senso pratico, affidabilità e capacità di applicazione.
- ✔ Manifestano capacità organizzative, insieme a mancanza di flessibilità e resistenza alle idee non sperimentate.

COMPLETER FINISHER:

- ✔ scrupolosi, ordinati, ansiosi, eccezionali se i compiti richiedono una forte concentrazione e una grande accuratezza.
- ✔ Mantengono le promesse e lavorano secondo gli standard più alti, ma per converso manifestano la tendenza a preoccuparsi delle cose piccole e la difficoltà a rilassarsi.

I ruoli di Belbin: i 'people'

TEAM WORKER:

- ☑ socievoli, miti e sensibili, impediscono problemi interpersonali nel gruppo, e permettono a tutti di contribuire efficacemente.
- ☑ Sanno rispondere a persone e situazioni e promuovere spirito di gruppo, mostrano però indecisioni nei momenti critici, ed esitano a fornire indicazioni perentorie agli altri.

RESOURCE INVESTIGATOR:

- ☑ estroversi, entusiasti, curiosi, comunicativi, estremamente pronti a scoprire e sfruttare le occasioni.
- ☑ Hanno la capacità di trovare persone utili e le idee o occasioni promettenti, insieme alla tendenza a perdere interesse appena è passato l'entusiasmo iniziale.

COORDINATOR:

- ☑ calmi, fiduciosi in se stessi, composti, sono utili come capi di gruppi diversificati, accolgono volentieri tutti i potenziali contributori, ma non perdono mai di vista gli obiettivi principali. Hanno però poche pretese riguardo approfondimenti teorici o spunti creativi.

Suggerimenti operativi

La diversità è essenziale: c'è bisogno di tutti e nove i ruoli per essere massimamente efficaci nel lungo periodo

- E' un fattore predittivo chiave dei risultati effettivi e fornisce una cornice per avere conflitti costruttivi
- Non significa che un team ha bisogno di 9 persone (da 5 a 7 è meglio)
- Ogni ruolo dovrebbe essere rappresentato (chi "gioca" un determinato ruolo può evolvere e cambiare nel corso del tempo)

Stare attenti a non avere troppo ruoli uguali in uno stesso team:

- Troppi Plant – molto brainstorming, poca azione
- Troppi Monitor Evaluators – troppa analisi porta alla paralisi
- Troppi Shapers – CONFLITTO & !!***#%!!/

Stare attenti a non etichettare le persone!!:

- Sono preferenze, non devono diventare stereotipi

I ruoli proposti dal libro

PRODUTTORE

È orientato alla pragmaticità e traduce idee e obiettivi in procedure operative tenendo sotto controllo i tempi senza ricercare, necessariamente, soluzioni perfette

CREATORE

È solito ribaltare gli schemi di ragionamento del gruppo; propone idee e progetti nuovi ma promuove anche l'utilizzo di idee e approcci diversi

ORGANIZZATORE

È logico e ordinato, attento alla definizione dei percorsi di lavoro e all'organizzazione del lavoro stesso

VALUTATORE

Colui che analizza i problemi e valuta il contributo fornito dagli altri

LINKER

Colui che ricerca continuamente l'integrazione tra i diversi punti di vista, tra le diverse logiche e soluzioni applicabili al problema e favorisce la presa di decisioni condivise

MAINTAINER

È colui che assicura il collegamento del gruppo verso il contesto esterno, difendendo il gruppo da critiche e attacchi

CONTROLORE

Colui che costruisce la memoria del gruppo, che cerca di evitare il ritorno al punto di partenza e che, analizzando i dati, evidenzia le difficoltà e le criticità dell'innovazione

CONSIGLIERE

È colui che ricerca idee e risorse utili al gruppo nell'ambiente esterno

PROMOTER

Colui che fa completare compiti e attività nel rispetto delle scadenze stabilite; inoltre, identifica le aree in cui è necessario maggior lavoro ed eventuali disattenzioni

Sono più o meno gli stessi ruoli con qualche variazione.

Conclusioni

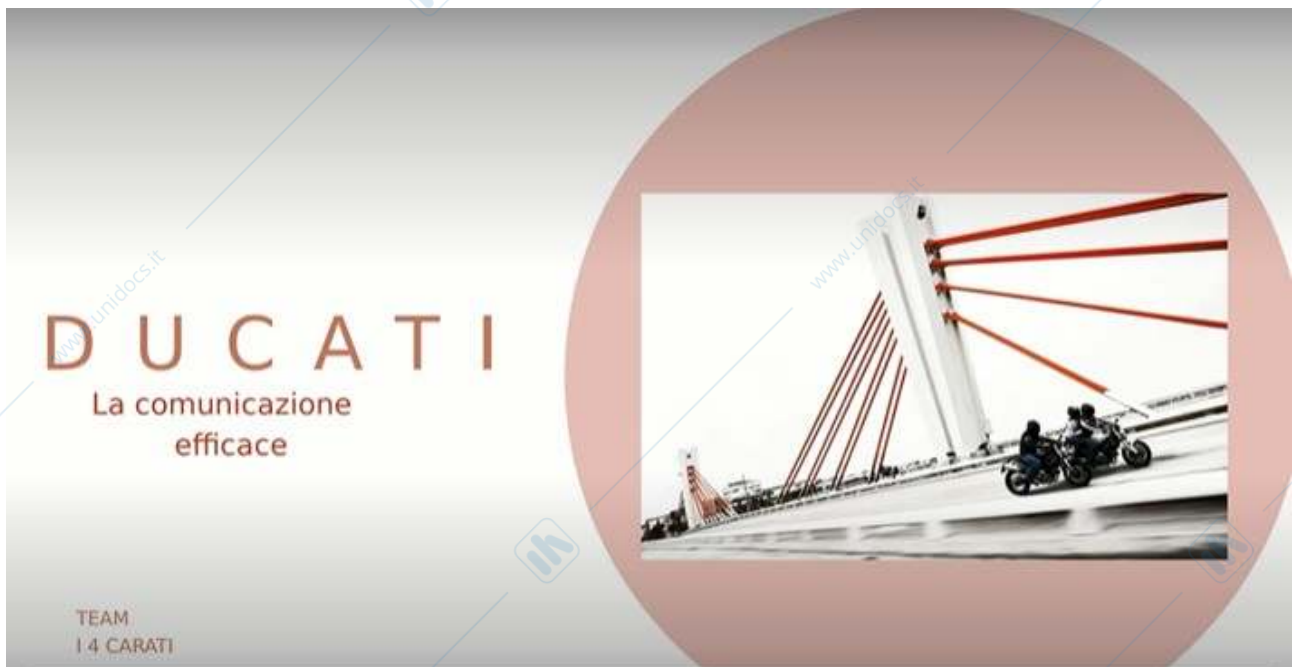
- ✓ Il ruolo che ogni persona gioca all'interno di un gruppo è ispirato non solo dalle caratteristiche del gruppo in cui lavora, ma anche da sue caratteristiche di partenza e da decisioni di comportamento assunte.
- ✓ Occorre diagnosticare caratteristiche e ruoli giocati al fine di costruire un gruppo bilanciato secondo gli scopi ed i risultati attesi.
- ✓ L'ideale combinazione non esiste sempre all'interno delle organizzazioni, e pertanto occorre tenere conto degli approcci dei diversi componenti del gruppo per giungere ad un risultato soddisfacente per l'organizzazione.

WEBINAR 2

FEEDBACK 2

Presentazione lavoro di un gruppo.

Hanno scelto il nome "4 carati" ispirandosi dal film "40 carati" che aveva come valori tenacia e forza che li rispecchia. Analizzano Ducati.



PARADIGMA DELL'AZIENDA

COME NASCE

Ducati nasce nel 1926 da un'idea di Antonio Cavalieri Ducati con il nome di Società Scientifica Radio Brevetti Ducati.

COME SI È SVILUPPATA

Con l'avvento della seconda guerra mondiale, Ducati converte tutta la produzione da civile a militare. Negli anni '50, Ducati propone un modello di lusso con motore a quattro tempi, per competere con la Vespa e la Lambretta. Il titolo mondiale di Costruttori del 1990 dà inizio a una serie lunghissima di vittorie mondiali, che fanno di Ducati la casa più vincente del Superbike.

COM'È OGGI

Il 1° gennaio 2000 la Ducati vende esclusivamente online la prima moto nella storia di internet. Gli anni successivi al 2000 sono stati un susseguirsi di presentazioni, nuove sfide ed evoluzioni. Nel 2020, la casa emiliana viene proclamata Campione Mondiale Costruttori MotoGP.

Per realizzare il lavoro hanno intervistato Rita Melcarne

Intervista a...

RITA MELCARNE

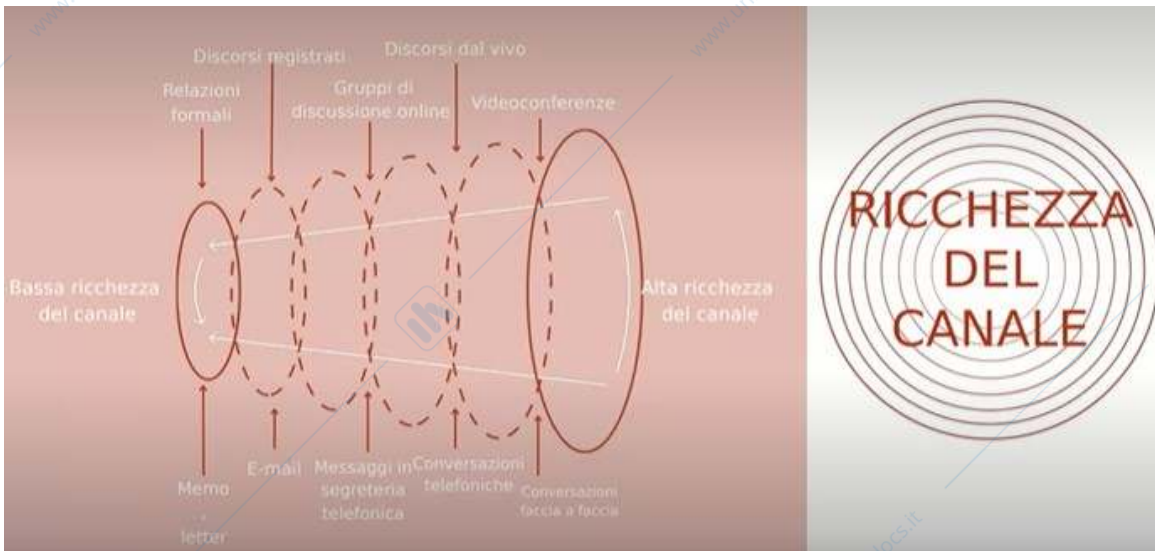
Head of People & Culture
Ducati Motor Holding Spa



Performances

- Top Employer Italia 2022
- Nel semestre da gennaio a giugno 2022 i ricavi dell'azienda sono cresciuti del 5,4%, passando da 514 a 542 milioni di euro
- Anche l'utile operativo è migliorato e segna un +14,8% crescendo da 59 a 68 milioni di euro se confrontato con lo stesso periodo nel 2021

BARRIERE CONTRAPPOSTE ALLA COMUNICAZIONE EFFICACE



www.unidocs.it

www.unidocs.it

www.



www.unidocs.it

www.unidocs.it



www.unidocs.it

www.unidocs.it



www.unidocs.it

www.unidocs.it

www.unidocs.it - Appunti e dispense per superare i tuoi esami universitari

www.unidocs.it - Appunti e dispense per superare i tuoi esami universitari